

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO  
ADMINISTRATIVO DE LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y  
FINIQUITOS EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDRÉS LEONARDO CALVACHE GUERRERO**  
**DIRECTORA: ING. GENOVEVA ZAMORA MORETA, MBA**  
**QUITO, DICIEMBRE 2014**

**DIRECTORA DE TRABAJO:**  
Ing. Genoveva Zamora M., MBA

**INFORMANTES:**

Dra. Ulianova Maldonado E.

Eco. Hernán Peña N., MBA

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres: Guillermo y Laura, quienes han sido el ejemplo e inspiración más grande de mi vida, no solo por su éxito sino también por su esfuerzo y sacrificio, todo lo cual me ha mostrado la realidad de la vida y la posibilidad de la realización de los sueños imposibles; así como la importancia de ser un profesional, pero sobre todo y lo más destacado, ser una gran persona.

Por su infinito amor y apoyo durante todo este tiempo, por darme la vida, atenderme, cuidarme, despertarme cada mañana y llevarme a la escuela y después al colegio; por bajarme del cielo cuando fue necesario, por cobijarme, en fin, por estar pendientes de mí a cada paso hasta haber llegado a terminar mi carrera.

No hay padres perfectos, pero si los hubiera... serían los míos.

Gracias Papi y Mami

**Andrés Calvache Guerrero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A mis profesores, por los conocimientos y herramientas brindados.

A mi Familia, por apoyarme desde el momento en que nací, por estar siempre a mi lado inspirándome a soñar y a transformar esos sueños en realidades, a ser fuerte para defender mis ideas, por enseñarme que a veces lo más sencillo puede ser lo más importante, que no es lo mismo querer que necesitar, que el conocimiento es el recurso más valioso y que una familia unida es lo más hermoso del mundo.

Y a mis amigos por ser parte de esta etapa de mi vida.

**Muchas Gracias.**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH.) EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>15</b>
1.1 ANTECEDENTES	15
1.1.1 Aspectos Generales	16
1.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)	17
1.2.1 Definición de Recursos Humanos	17
1.3 DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN EL ÁREA DE RR.HH.	19
1.3.1 Departamento de Contratación	22
1.3.2 Departamento de Nómina	23
1.3.3 Departamento de Compensaciones y Beneficios	24
1.3.4 Departamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	24
1.3.5 Departamento de Capacitación y Entrenamiento	25
1.3.6 Departamento de Bienestar Laboral	26
1.3.7 Departamento de Evaluación y Desempeño	26
1.3.8 Departamento de Liquidación	27
1.5 PROBLEMÁTICA: LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS EN ESTUDIO	29
1.5.1 Análisis Causa - Efecto	29
1.5.2 Interpretación del Diagrama	29
1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
1.6.1 Matriz FODA - Análisis FODA	33
1.6.2 Matriz EFI - Análisis de las oportunidades y amenazas	34
1.6.3 Matriz EFE - Análisis de las fortalezas y debilidades	36
1.6.4 Matriz AFE - Análisis de las estrategias de mejoramiento	37
1.6.4.1 Estrategias Ofensivas (FO)	38
1.6.4.2 Estrategias Defensivas (FA)	39
1.6.4.3 Estrategias de Reorientación (DO)	40
1.6.4.4 Estrategias de Supervivencia (DA)	41
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>43</b>
<b>2. CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y LEGAL</b>	<b>43</b>
2.1 CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR	45
2.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)	46

2.3	MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	47
2.3.1	<b>Dirección Regional de Trabajo</b>	<b>48</b>
2.3.2	<b>Los Derechos Humanos Laborales en el Derecho Internacional.</b>	<b>49</b>
2.3.2.1	Declaración Universal de los Derechos Humanos: Derecho del Trabajo	49
2.3.2.2	Normas Internacionales del Trabajo	49
2.4	LEGISLACIÓN LABORAL EN EL ECUADOR	50
2.5	CÓDIGO DEL TRABAJO DEL ECUADOR	50
2.6	IMPORTANCIA QUE TIENEN: CONTRATO Y FINIQUITO LABORAL	51
2.6.1	<b>Importancia que tiene el documento Contrato</b>	<b>51</b>
2.6.1.1	Legalización de Contratos	51
2.6.2	<b>Importancia que tiene la Terminación del Contrato</b>	<b>53</b>
2.6.3	<b>Importancia que tiene el documento Acta de Finiquito</b>	<b>53</b>
2.6.3.1	Legalización de Finiquitos	54
2.7	EXPEDIENTE PERSONAL O CARPETA DEL TRABAJADOR	56
2.7.1	<b>Documentos Personales</b>	<b>56</b>
2.7.2	<b>Documentos Laborales</b>	<b>57</b>
2.8	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A. / PROBLEMA DEL ESTUDIO DE DISERTACIÓN	59
2.8.1	<b>Subproceso de Contratación / Legalización del Contrato</b>	<b>60</b>
2.8.2	<b>Subproceso de Liquidación/ Legalización del Finiquito</b>	<b>61</b>
2.8.3	<b>Rotación de Personal en Industria de Alimentos S.A.</b>	<b>62</b>
2.8.3.1	Problemas en el manejo de la rotación de personal	67
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>68</b>
3.	<b>EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN EN INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>68</b>
3.1	CADENA DE VALOR	69
3.1.1	<b>Definición</b>	<b>69</b>
3.1.2	<b>Principios del análisis de la cadena de valor</b>	<b>70</b>
3.1.3	<b>Tipos de procesos</b>	<b>72</b>
3.2	PROCESOS	75
3.2.1	<b>Definición del término “proceso”</b>	<b>75</b>
3.2.2	<b>Recursos de un proceso</b>	<b>77</b>
3.2.3	<b>Controles de un proceso</b>	<b>78</b>
3.2.4	<b>Límites de un proceso</b>	<b>78</b>
3.2.5	<b>Ventajas de los procesos</b>	<b>79</b>
3.3	MAPA DE PROCESOS	80
3.3.1	<b>Proceso de Contratación</b>	<b>82</b>
3.3.1.1	Subproceso de Reclutamiento	83
3.3.1.2	Subproceso de Selección	84
3.3.1.3	Subproceso de Contratación	85
3.3.3	<b>Proceso de Liquidación</b>	<b>86</b>
3.3.3.1	Subproceso de Desvinculación	87
3.3.3.2	Subproceso de Liquidación	88
3.4	MATRIZ DE PROCESOS O DE IMPACTO	89

3.5	FUERZA LABORAL EN EL PROCESO	90
3.6	ANÁLISIS DE PROCESOS	92
3.7	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	95
3.7.1	Normas ANSI	95
3.7.2	Levantamiento del proceso de Contratación	96
3.7.3	Levantamiento del proceso de Liquidación	100
3.8	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	105
3.8.1	Norma ASME	106
3.8.2	Diagramación del Proceso de Contratación	107
3.8.3	Diagramación del Proceso de Liquidación	111
3.9	DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	114
3.10	ANÁLISIS DE PROCESOS – HERRAMIENTAS	115
3.10.1	Valor Agregado (VA)	115
3.10.2	Análisis de Valor Agregado	116
3.10.2.1	Análisis del Valor Agregado del Proceso de Contratación.	117
3.10.2.2	Análisis del Valor Agregado del Proceso de Liquidación	121
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>123</b>
<b>4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRACIÓN Y LIQUIDACIÓN</b>		<b>123</b>
4.1	SUSTENTOS DEL MEJORAMIENTO	123
4.2	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	124
4.2.1	Proceso de Contratación mejorado	124
4.2.2	Proceso de Liquidación mejorado	128
4.2.3	Diagramación del Proceso de Contratación mejorado	132
4.2.4	Diagramación del Proceso de Liquidación mejorado	136
4.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO	139
4.3.1	Análisis del Valor Agregado del Proceso de Contratación mejorado	140
4.3.2	Análisis del Valor Agregado del Proceso de Liquidación mejorado	143
4.4	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	146
4.4.1	Determinación del Costo de la rotación de personal	146
4.4.1.1	Costos de registro y documentación	147
4.4.1.2	Costos de separación	148
4.4.1.3	Costos de desarrollo del sistema	148
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>150</b>
<b>5. SISTEMA DE CONTROL PARA PROCESOS: CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN</b>		<b>150</b>
5.1	DESCRIPCIÓN GENERAL	150
5.2	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA PARA CONTROL	151
5.3	INDICADORES	152
5.3.1	Descripción General	152
5.3.1.1	Indicadores para el Proceso de Contratación	152

5.3.1.2	Indicadores del Proceso de Liquidación	156
5.4	ESQUEMA GRÁFICO DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA DE CONTROL	159
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>177</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES</b>	<b>177</b>
6.1	CONCLUSIONES	177
6.2	RECOMENDACIONES	178
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>180</b>



**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro No. 01</b>	16
<b>Cuadro No. 02</b>	23
<b>Cuadro No. 03</b>	28
<b>Cuadro No. 04</b>	32
<b>Cuadro No. 05</b>	34
<b>Cuadro No. 06</b>	35
<b>Cuadro No. 07</b>	37
<b>Cuadro No. 08</b>	42
<b>Cuadro No. 09</b>	71
<b>Cuadro No. 10</b>	72
<b>Cuadro No. 11</b>	76
<b>Cuadro No. 12</b>	77
<b>Cuadro No. 13</b>	79
<b>Cuadro No. 14</b>	89
<b>Cuadro No. 15</b>	93
<b>Cuadro No. 16</b>	94
<b>Cuadro No. 17</b>	96
<b>Cuadro No. 18</b>	107
<b>Cuadro No. 19</b>	108
<b>Cuadro No. 20</b>	109
<b>Cuadro No. 21</b>	110
<b>Cuadro No. 22</b>	112
<b>Cuadro No. 23</b>	113
<b>Cuadro No. 24</b>	118
<b>Cuadro No. 25</b>	119
<b>Cuadro No. 26</b>	120
<b>Cuadro No. 27</b>	121
<b>Cuadro No. 28</b>	122
<b>Cuadro No. 29</b>	124
<b>Cuadro No. 30</b>	128
<b>Cuadro No. 31</b>	133
<b>Cuadro No. 32</b>	134
<b>Cuadro No. 33</b>	135
<b>Cuadro No. 34</b>	137
<b>Cuadro No. 35</b>	138
<b>Cuadro No. 36</b>	140
<b>Cuadro No. 37</b>	141
<b>Cuadro No. 38</b>	142
<b>Cuadro No. 39</b>	144
<b>Cuadro No. 40</b>	145
<b>Cuadro No. 41</b>	147
<b>Cuadro No. 42</b>	148
<b>Cuadro No. 43</b>	152
<b>Cuadro No. 44</b>	156
<b>Cuadro No. 45</b>	158

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico No. 01</b>	20
<b>Gráfico No. 02</b>	21
<b>Gráfico No. 03</b>	29
<b>Gráfico No. 04</b>	44
<b>Gráfico No. 05</b>	46
<b>Gráfico No. 06</b>	47
<b>Gráfico No. 07</b>	48
<b>Gráfico No. 08</b>	58
<b>Gráfico No. 09</b>	62
<b>Gráfico No. 10</b>	63
<b>Gráfico No. 11</b>	64
<b>Gráfico No. 12</b>	66
<b>Gráfico No. 13</b>	73
<b>Gráfico No. 14</b>	74
<b>Gráfico No. 15</b>	76
<b>Gráfico No. 16</b>	81
<b>Gráfico No. 17</b>	82
<b>Gráfico No. 18</b>	83
<b>Gráfico No. 19</b>	84
<b>Gráfico No. 20</b>	85
<b>Gráfico No. 21</b>	86
<b>Gráfico No. 22</b>	87
<b>Gráfico No. 23</b>	88
<b>Gráfico No. 24</b>	91
<b>Gráfico No. 25</b>	97
<b>Gráfico No. 26</b>	98
<b>Gráfico No. 27</b>	99
<b>Gráfico No. 28</b>	101
<b>Gráfico No. 29</b>	102
<b>Gráfico No. 29</b>	103
<b>Gráfico No. 29</b>	104
<b>Gráfico No. 30</b>	116
<b>Gráfico No. 31</b>	116
<b>Gráfico No. 32</b>	125
<b>Gráfico No. 33</b>	126
<b>Gráfico No. 34</b>	127
<b>Gráfico No. 35</b>	129
<b>Gráfico No. 36</b>	130
<b>Gráfico No. 36</b>	131
<b>Gráfico No. 37</b>	159
<b>Gráfico No. 38</b>	160
<b>Gráfico No. 39</b>	161
<b>Gráfico No. 40</b>	162
<b>Gráfico No. 41</b>	163
<b>Gráfico No. 42</b>	164
<b>Gráfico No. 43</b>	165
<b>Gráfico No. 44</b>	166
<b>Gráfico No. 45</b>	167

<b>Gráfico No. 46</b>	168
<b>Gráfico No. 47</b>	169
<b>Gráfico No. 48</b>	170
<b>Gráfico No. 49</b>	171
<b>Gráfico No. 50</b>	172
<b>Gráfico No. 51</b>	173
<b>Gráfico No. 52</b>	174
<b>Gráfico No. 53</b>	175
<b>Gráfico No. 54</b>	176
<b>Gráfico No. 55</b>	183
<b>Gráfico No. 56</b>	184
<b>Gráfico No. 57</b>	185
<b>Gráfico No. 58</b>	186
<b>Gráfico No. 59</b>	187
<b>Gráfico No. 59</b>	188
<b>Gráfico No. 59</b>	189
<b>Gráfico No. 60</b>	191
<b>Gráfico No. 61</b>	192
<b>Gráfico No. 62</b>	194
<b>Gráfico No. 63</b>	195
<b>Gráfico No. 64</b>	196
<b>Gráfico No. 65</b>	197
<b>Gráfico No. 66</b>	200
<b>Gráfico No. 67</b>	202
<b>Gráfico No. 68</b>	205
<b>Gráfico No. 69</b>	207
<b>Gráfico No. 70</b>	209
<b>Gráfico No. 71</b>	211
<b>Gráfico No. 72</b>	213
<b>Gráfico No. 73</b>	215
<b>Gráfico No. 74</b>	217
<b>Gráfico No. 75</b>	219
<b>Gráfico No. 76</b>	221
<b>Gráfico No. 77</b>	223
<b>Gráfico No. 78</b>	225
<b>Gráfico No. 79</b>	227
<b>Gráfico No. 80</b>	231

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Industria de Alimentos S.A. que sirvió de modelo para el análisis de este trabajo, pertenece al sector de las grandes empresas de producción cuyas operaciones e ingresos son de importancia también para el País. Por ser una industria productora de alimentos, prioriza su esfuerzo en la calidad de sus productos antes que en la parte administrativa, por lo que de cierta manera suelen dar poca atención a los trámites de papeles que impacta un poco en la producción. Así, los temas legales, trámites continuos, contratos, quedan algo relegados, y por lo tanto puede presentarse carencia de controles en los procesos que como consecuencia no pueden ser continuamente mejorados porque se carece de datos para analizarlos, o los datos no tienen veracidad.

El MRL establece procedimientos que los empleadores y trabajadores deben cumplir y en tiempos definidos. Esto implica que todas las empresas despersonalicen sus procesos y se apeguen a un único formato, debiendo para ello modificar sus actividades y posiblemente cambiar sus flujos de trabajo, ya que además las empresas deben realizar consideraciones de inclusión por la existencia de cambios en la Constitución, como la eliminación de la tercerización.

Los Contratos y Finiquitos implican responsabilidad no solo entre las partes que las acuerdan sino con un mediador como representante del MRL que garantice que los acuerdos firmados están amparados en la legalidad, además que cualquier incumplimiento se traduciría en demandas legales y/o multas que afectarían a la empresa o al trabajador por demoras en la recepción de sus haberes o por la aplicación de cálculos realizados de manera incorrecta.

Así las cosas, para las empresas públicas y privadas, el contar con un proceso controlado y mejorado que administre estos trámites significaría un ahorro en tiempo y recursos.

Con los argumentos mencionados arriba, el objetivo de este trabajo de titulación, es elaborar en primer lugar, una Propuesta de Mejoramiento del Proceso Administrativo para realizar la Legalización de Contratos y Finiquitos que estará soportado por la sugerencia del diseño de un Sistema de Monitoreo y Control para los procesos en Industria de Alimentos S.A.

Para obtener la información primaria para la realización de este estudio, se utilizó la observación en campo, involucramiento directo en los procesos a través de pasantías en los departamentos involucrados y consultas en áreas legales de la misma Industria Alimenticia, además de la investigación en los temas legales, administrativos, procesos y otros necesarios como soporte para el análisis del caso y con estos conocimientos identificar la causa raíz del tema de estudio.

La investigación se apoyó en dos métodos: el método exploratorio, que determina la situación actual del proceso de legalizaciones en Industria de Alimentos S.A. y lo que establece la ley sobre este tema; y el método descriptivo, que establece cómo se encuentra el proceso actual de contrataciones y liquidaciones en Industria de Alimentos S.A. y así construir un marco o establecer los límites de estos procesos para el desarrollo del presente caso de estudio.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente Ecuador es un país que está en proceso de modernización,. El sector público ha crecido y ha recibido un gran apoyo económico por parte del gobierno para modernizar sus instalaciones, servicios y procesos.

El Ministerio de Relaciones Laborales, organismo público cuya función es diseñar y ejecutar las políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales, en el año 2012, digitalizó sus servicios de legalización de contratos y finiquitos a nivel nacional; junto con esto, hubo una serie de cambios, para los cuales las empresas públicas y privadas no estuvieron preparadas.

Para el presente caso de estudio, se tomó a Industria de Alimentos S.A. como referente, cuyo nicho de mercado es la producción de alimentos y bebidas de consumo masivo a nivel nacional, conformada por varias empresas y cuya fuerza laboral se encuentra diseminada a lo largo del territorio ecuatoriano.

Al tener un gran número de empleados, el área de Recursos Humanos de Industria de Alimentos S.A. trabaja arduamente por llenar los puestos de trabajo que ésta demanda; sin embargo, existe un elevado nivel de rotación, debido a lo cual la legalización de contratos y finiquitos es un proceso constante.

Desde el año 2011, Industria de Alimentos S.A. presenta retrasos y procesos incompletos en lo que respecta a legalización de contratos y finiquitos. Con los cambios dados en el sector público en el año 2012, la empresa experimentó un retraso y paralización total en la

legalización de contratos, con la pérdida de tiempo y falta de legalización de sus finiquitos; por lo tanto, la Industria de Alimentos S.A. es vulnerable legalmente ante cualquier demanda de sus empleados o ex empleados hasta el momento de la legalización de los contratos o término de los mismos.

El presente trabajo es una propuesta de mejoramiento para la legalización de sus documentos laborales a fin de resguardar a la industria de cualquier conflicto legal, proteger los derechos de sus empleados, lograr un considerable ahorro de costos de reprocesamiento y mejoramiento de tiempos, gracias a un nuevo sistema de control y seguimiento.

El presente trabajo considera 5 capítulos:

En el Capítulo 1, se presenta la situación operativa actual del área de RR.HH. en la Industria de Alimentos S.A..

En el Capítulo 2, se detallan los organismos e instituciones laborales, reglamentos y normas ecuatorianas e internacionales que defienden los derechos y obligaciones del trabajador como del empleador.

En el Capítulo 3, se realiza el levantamiento de los procesos para conocer los procedimientos actuales, encontrar las falencias y causas de demoras de los procesos.

En el Capítulo 4, se elabora la propuesta de mejoramiento, en el cual se determinan los procesos críticos a cambiar, ahorro de costos y mejoramiento de tiempos.

En el Capítulo 5, se detalla el sistema de control de los procesos mejorados, su funcionalidad y las ventajas para el proceso.

En el Capítulo 6, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del presente caso de estudio.



## **CAPÍTULO I**

### **1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH.) EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Para el presente estudio, el nombre de la compañía se mantiene en el anonimato, denominándola “Industria de Alimentos S.A.”. Se trata de una multinacional que a través de sus directivos solicitaron omitir su nombre, por seguridad y datos que podrían favorecer a la competencia.

Industria de Alimentos S.A. tiene presencia tanto en el mercado ecuatoriano, con sede en Quito; como en otras partes de Norte y Sudamérica, Europa y Asia, con normativas y disposiciones generales que permiten que sus productos sean reconocidos como de calidad entre los consumidores a nivel nacional e internacional.

Como toda organización multinacional, aplica estrategias empresariales que son gestionadas a través de sus áreas jerarquizadas por un organigrama, del cual se pondrá atención en el área, de Recursos Humanos.

### 1.1.1 Aspectos Generales

La finalidad del área de Recursos Humanos de Industria de Alimentos S.A. se traduce en las responsabilidades que tiene a su cargo y las que responden a las interrogantes básicas siguientes:

**Cuadro No. 01**

#### **FINALIDAD DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>Provisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De cuántas personas se vale para realizar todas las actividades?</li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué harán las personas?</li> </ul>
<b>Retención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo retener a las personas que trabajan?</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo saber lo que hacen las personas?</li> </ul>

**Fuente:** Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, Figura 4,14, Pág. 106.

## 1.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

### 1.2.1 Definición de Recursos Humanos

El término “recursos humanos” tiene más de un significado, depende del contexto en que se lo ubique, por lo tanto es necesario conocer algunas definiciones:

Según Ruiz Otero, recursos humanos es donde: “se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. En esta área se organiza a partir de dos factores el tamaño y actividad de la empresa.” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012) .En esta descripción, recursos humanos es un área de trabajo encargada de los trabajadores.

Para Idalberto Chiavenato, recursos humanos: “es una área interdisciplinaria, que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina de trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. Por lo tanto no existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007, p. 96)

En esta descripción, recursos humanos es el área puente que une al resto de departamentos para consolidar un todo.

Según Dessler, “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (Dessler & Varela Juárez, 2011, p. 2)

En este concepto, Recursos Humanos es el área encargada de velar por la persona que labora en una empresa.

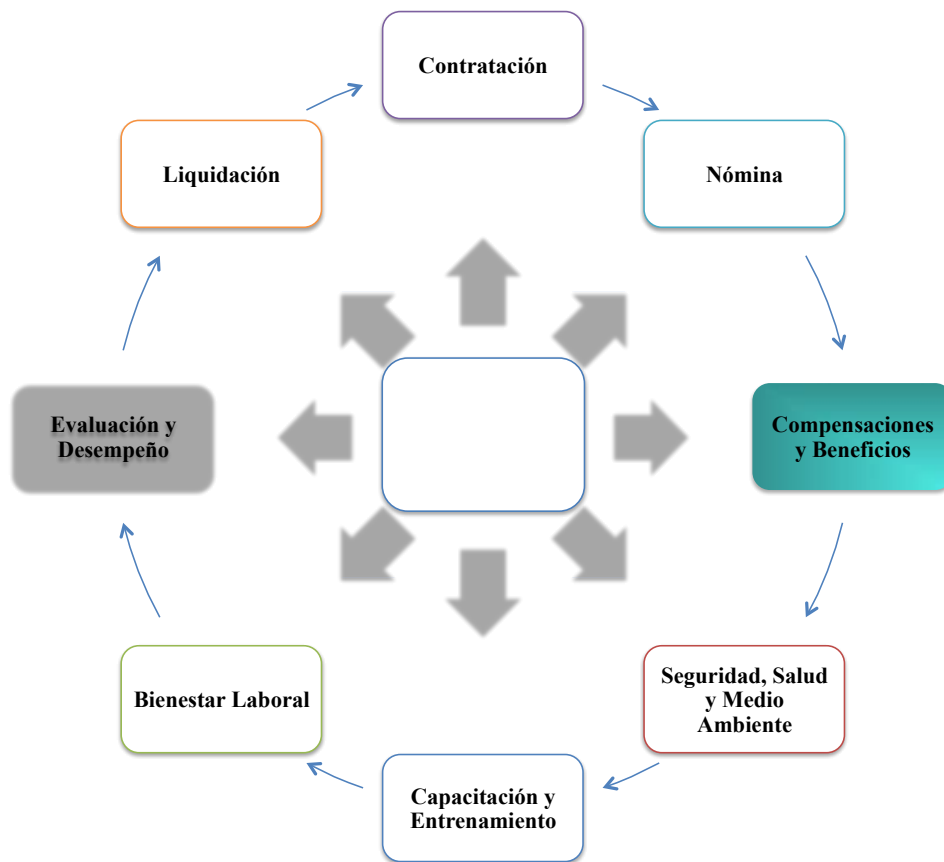
Entonces, el término de recursos humanos, unas veces hará referencia a un departamento o área de trabajo que contará muchas veces con áreas internas para apoyar su gestión, lo que implica que además cuente con un grupo de personas que realicen actividades dirigidas a la consecución de sus objetivos; y otras, recursos humanos se referirá al personal que trabaja dentro de una compañía, empresa, industria, etc.

Para este caso de estudio se utilizarán también términos como empleados, trabajadores o colaboradores para realizar de mejor manera esta diferenciación de conceptos. Sin embargo se debe anotar que toda la fuerza laboral de una organización es administrada por el área conocida como Recursos Humanos.

### 1.3 DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN EL ÁREA DE RR.HH.

El área de Recursos Humanos abarca un gran número de actividades, unas dirigidas a la empresa y otras hacia el ser humano; por esta característica, recursos humanos crecerá o se reducirá directamente proporcional al tamaño de la empresa. Al crecer RR.HH., éste debe diversificarse y especializar por grupos de actividades con personas que disponen de ciertas destrezas. Estos grupos son conocidos como departamentos especializados.

El área de Recursos Humanos de Industria de Alimentos S.A. comprende los siguientes departamentos: Contratación, Nómina, Compensaciones y Beneficios, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, Capacitación y Entrenamiento, Bienestar Laboral, Evaluación y Desempeño, y Liquidación, como puede verse en el Gráfico No. 01.

**Gráfico No. 01****DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE RR.HH.**

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Cada departamento ejecuta procesos interrelacionados, que en conjunto dicen del cumplimiento de sus responsabilidades. Industria de Alimentos S.A. designa al área de Recursos Humanos, diecisiete procesos, de los cuales, conforme al alcance del estudio, se analizan cinco subprocesos, pertenecientes a los departamentos de Contratación y Liquidación.

Gráfico No. 02

## PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Área	Departamentos	Procesos	Subprocesos
R E C U R S O S  H U M A N O S	Contratación	Contratación	Reclutamiento Selección Contratación
	Nómina	Remuneración Préstamos y Beneficios Seguro Social	
	Compensaciones y Beneficios	Presupuesto Laboral Estructura Organizacional	
	Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Seguridad Industrial Salud Ocupacional Medio Ambiente Laboral	
	Capacitación y Entrenamiento	Capacitación Desarrollo Profesional	
	Bienestar Laboral	Comunicación Interna Desarrollo Personal Servicios Sociales	
	Evaluación y Desempeño	Evaluación Continua Crecimiento Laboral	
	Liquidación	Liquidación	Desvinculación Liquidación

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

En los acápites siguientes, se describe detalladamente a los departamentos de Contratación y Liquidación y, de manera breve a los demás departamentos.

### **1.3.1 Departamento de Contratación**

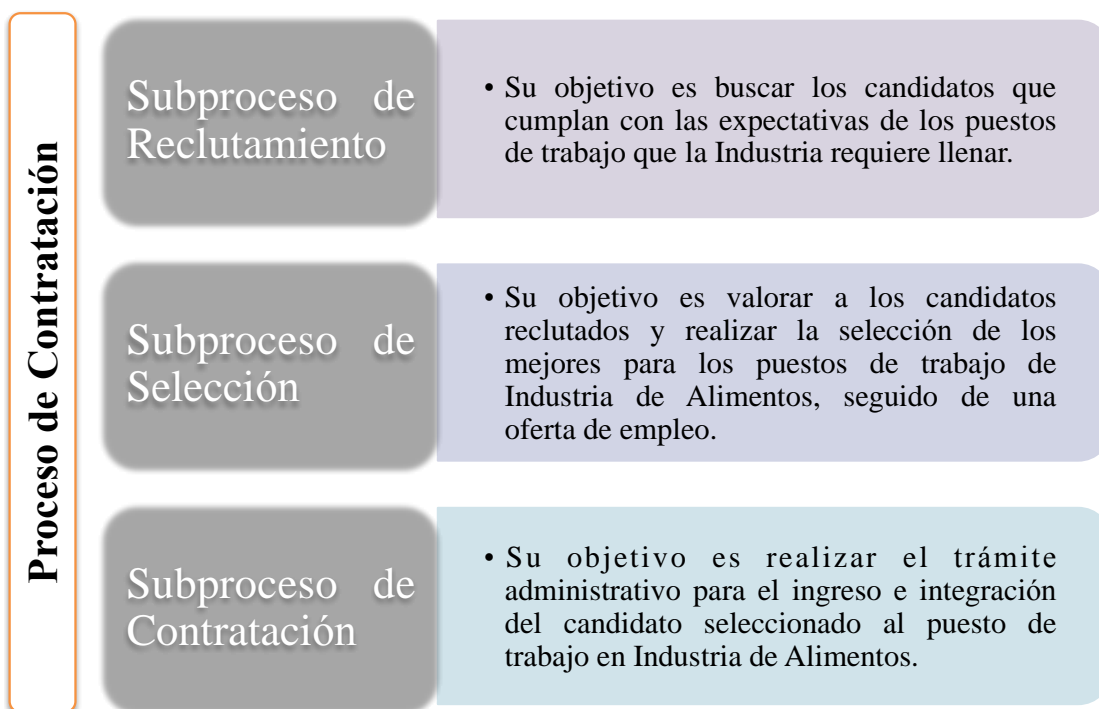
El objetivo principal de este departamento es contratar personal. Esto significa, realizar las tareas necesarias hasta conseguir que haya un documento llamado contrato, en el que se incluyan las firmas de aceptación de las condiciones laborales entre los representantes de la empresa y el aspirante. Esta tarea también puede ser realizada en forma masiva cuando se contrata a grupos de personas.

Según Ruiz Otero, el departamento es el encargado de: “Proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento, atendiendo tanto al número de empleados como a sus competencias.” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012, p. 37)

El proceso de contratación de la empresa tiene como objetivo invitar, seleccionar e integrar a la fuerza laboral idónea, personal que cumpla los requisitos y especificaciones requeridos por el puesto de trabajo, características que se conocen como perfil del puesto. Seleccionar a quien tenga el mejor perfil para que sea parte del equipo de trabajo de la organización.

El proceso de Contratación involucra varios subprocesos como: Reclutamiento, Selección y Contratación.



**Cuadro No. 02****SUBPROCESOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

### 1.3.2 Departamento de Nómina

El objetivo principal de este departamento es el pago de las remuneraciones en forma correcta y a tiempo. Para ello debe realizar cálculos adecuados de los ingresos y descuentos de cada colaborador, incluyendo servicios complementarios como seguros, préstamos y demás, pudiendo ser de forma semanal, quincenal, o mensual, en función de lo que se haya acordado entre las partes o que esté establecido por la ley.

Manuel Ruiz, denomina al departamento de Nómina como: “Administración de personal, el cual se ocupa de los trámites administrativos del personal de la empresa.” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012, p. 37)

### **1.3.3 Departamento de Compensaciones y Beneficios**

Compensaciones y Beneficios se encarga de planificar a nivel empresarial el pago de horas extras y bonos por obtención de resultados mayores a los planificados, es decir de mejorar la remuneración básica para mantener la fidelidad del trabajador en la empresa.

Según Manuel Ruiz, el departamento: “tiene por objeto conseguir una estructura salarial motivadora, internamente equitativa y externamente competitiva.” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012, p. 37).

### **1.3.4 Departamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente**

Este departamento se ocupa de mantener la seguridad del trabajador dentro de su puesto de trabajo mientras manipula los equipos que utiliza para realizar la tarea, así como de su estado de salud y el espacio requerido para un buen desempeño de sus tareas.

Bajo la concepción de Manuel Ruiz, Seguridad y Salud son funciones del área de Recursos Humanos, dichas funciones mencionan lo siguiente: “Seguridad son las medidas para prevenir accidentes laborales. En cuanto a la Salud referencia al

diagnóstico y prevención de las enfermedades laborales.” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012, p. 37).

También se encarga de que se cumplan las normas y políticas de seguridad en el trabajo, a la vez que se concentra en reducir el daño ambiental, y con ello conseguir un beneficio económico para la industria al evitar los accidentes laborales.

### **1.3.5 Departamento de Capacitación y Entrenamiento**

El objetivo de este departamento es conseguir la mejor utilización del recurso humano mediante la planificación, organización y ejecución de programas o actividades de capacitación que el personal requiere para trabajar o mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa.

La capacitación y entrenamiento proporciona al trabajador dominio sobre su trabajo, brindándole una satisfacción laboral; y en el patrono genera reconocimiento y reducción de tiempo en la realización de tareas, con lo cual queda compensado el esfuerzo de las partes.

### **1.3.6 Departamento de Bienestar Laboral**

El departamento busca la satisfacción del personal en el empleo, a través de políticas empresariales, incentivos económicos o en especie. Como resultado se eleva la moral y lealtad de los empleados, aumenta la productividad, se reduce la rotación de empleados, ausencias, quejas, reclamos, y otros asuntos que para el trabajador son de vital importancia.

Manuel Ruiz determina el Bienestar Laboral como Beneficios Sociales, los cuales se encargan de establecer: “Políticas empresariales para mejorar la calidad de vida de los empleados” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago, 2012, p. 37).

### **1.3.7 Departamento de Evaluación y Desempeño**

El objetivo de este departamento es dar seguimiento al desempeño laboral de los trabajadores, generalmente se lo realiza después de tres meses, un año, y de acuerdo al avance de los proyectos asignados.

Para cumplir con este propósito se evalúa por persona entre los objetivos y metas alcanzados versus los asignados. Con esta comparación es posible ponderar la remuneración salarial de los involucrados en las tareas; esta evaluación salarial del puesto de trabajo permite que se pueda asignar salarios justos a los empleados.

### **1.3.8 Departamento de Liquidación**

El proceso opuesto a la contratación de personal es la liquidación, el cual tiene como meta firmar el Acta de Finiquito en el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en la Inspectoría del Trabajo, donde legalmente se establece la finalización de la relación laboral y entrega de los valores de la liquidación al trabajador.

Este departamento se encarga de registrar la salida del colaborador, recibir la información generada durante sus actividades, retirar los equipos que le fueron entregados para el desempeño de sus funciones y realizar la última liquidación al colaborador en función de lo que dictamina el Código del Trabajo en el artículo No. 595. (Véase en el acápite 2.6.3.1.)

Entre sus obligaciones se encuentra comunicar a nivel empresarial la salida del colaborador con el fin de retirar claves, accesos, licencias de software, permisos de ingreso a áreas restringidas de la empresa, etc.

Visto a detalle el proceso de liquidación tiene dos subprocesos: Desvinculación y Liquidación.

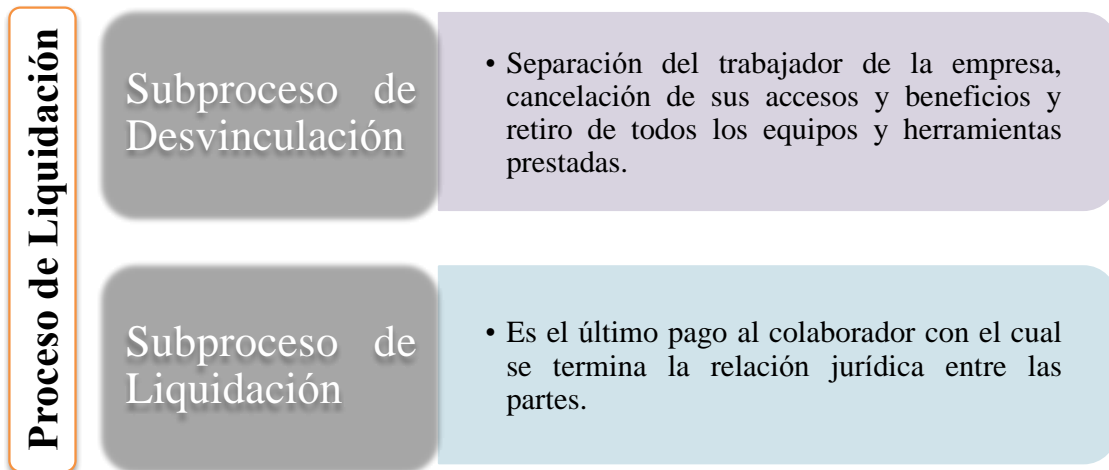
El subproceso de Desvinculación siempre precederá al subproceso de Liquidación ya que el producto del primero se convierte en insumo para el segundo.

El producto final de ambos subprocesos resulta ser documentos legales aprobados por el Estado, que protegen a la organización en caso de cualquier demanda,

reclamo o sanción ya que son evidencia del correcto cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos en la Ley.

**Cuadro No. 03**

**SUBPROCESOS DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Es imperativo indicar que en el departamento de Liquidación no existe ninguna persona asignada; se ha dispuesto al Analista de Contratación, quien pertenece al departamento de Contratación, para que asuma esas actividades adicionales por ser el único colaborador que conoce el uso y funcionamiento del Portal en Línea del Ministerio de Relaciones Laborales.

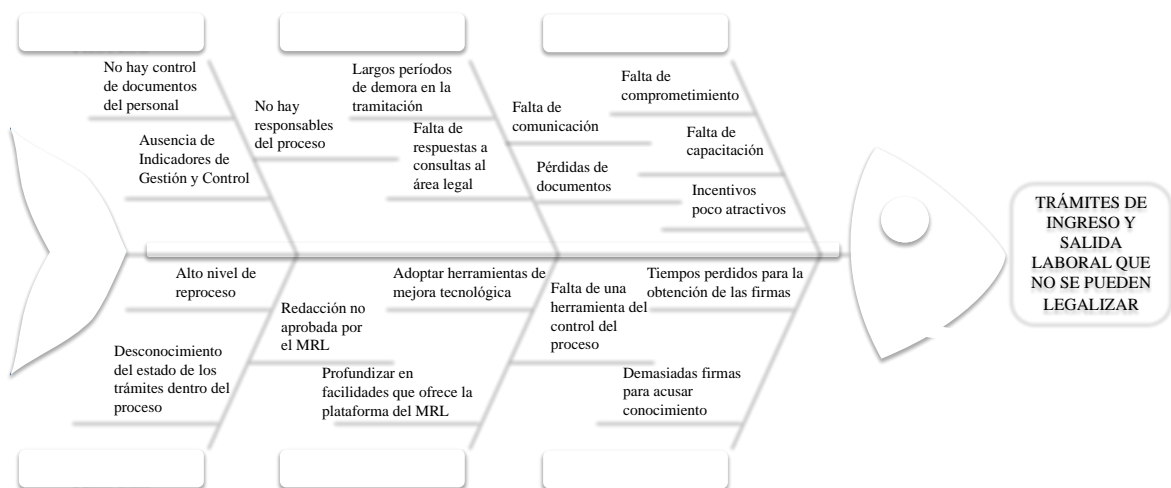
## 1.5 PROBLEMÁTICA: LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS EN ESTUDIO

### 1.5.1 Análisis Causa - Efecto

Para conocer la situación actual y los problemas que se presentan en los procesos de Contratación y Liquidación, a continuación se aplica el diagrama de Ishikawa para evidenciar las falencias en los trámites de ingreso y salida laboral que no se pueden legalizar.

**Gráfico No. 03**

#### ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

### 1.5.2 Interpretación del Diagrama

Del análisis realizado a los conceptos de calidad, se observa que:

**Control del Proceso.-** No se ha designado a una persona que actúe como responsable en ninguno de los procesos de estudio ni para su documentación. Hay ausencia de indicadores internos ocasionada por un desconocimiento del estado de la documentación tramitada, sin saber en qué porcentaje se encuentra concluido: en

proceso o pendiente. Se desconoce además, en qué tiempo se tramitó lo concluido y cuál sería el tiempo estipulado para cerrar los pendientes. En estas circunstancias, cualquier mejora implementada no podrá ser medida.

**Entorno.-** La poca comunicación entre los involucrados en el proceso, la baja prioridad que se da al trámite de los documentos y los tiempos muertos entre actividades, producen retrasos injustificados. Como no se ha establecido el compromiso de cumplimiento de tiempos de entrega para cada parte del proceso y poco se aplica el trabajo en equipo para la gestión de un trámite, da como resultado, consultas sin respuesta, tiempos muertos y pérdida de documentos.

**Personal.-** El personal luego de trabajar por un corto tiempo en el departamento, se desmotiva por lo siguiente: el alto porcentaje de reprocesos, la falta de apoyo por parte de la jefatura para mejorar el resultado de trámites inter áreas; la falta de compromiso de áreas externas en entregar sus resultados, que son el inicio de otros procedimientos y las pocas habilidades y conocimientos de las herramientas informáticas para facilitar el manejo de grandes cantidades de información.

**Documentos del Proceso.-** La elaboración e ingreso de los documentos a pesar de estar enmarcados en la ley no siempre son aprobados por el órgano regulador, lo que causa reprocesos, pero no es posible conocer el impacto que tiene ya que no se lleva ningún registro.

**Herramientas.-** En cuanto a la herramienta online del Ministerio de Relaciones Laborales que se utiliza, una sola persona está empoderada de este trámite; el poco dominio de la herramienta, el miedo a ingresar datos errados, el no contar con



soporte impiden obtener mayor agilidad en el ingreso y corrección de posibles errores.

**Referido a Internet.-** Durante el proceso de selección solo se permite estudiar las opciones que presenta multitrabajos.com, cuando en la actualidad existen otras opciones y herramientas de reclutamiento y selección más amigables y veloces.

**Burocracia.-** Cultura gerencial a todo nivel que desea abarcar total control y conocimiento de las actividades, condición que genera demoras a las actividades del proceso; lo cual no da lugar al empoderamiento del trabajador responsable de dichas actividades.

## 1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es imperativo que toda empresa establezca un rumbo a seguir, que será el norte de todos los departamentos e individuos que en ella trabajan, así, todos los esfuerzos independientes deben estar orientados a alcanzar el objetivo planteado.

Para establecer la dirección, las empresas se apoyan en metodologías como la de Fred David, que por medio de matrices, permiten conocer la dirección que está llevando la industria en el mercado, evaluar si es la deseada, conocer cuáles son sus áreas de oportunidad en el mercado, qué procesos debe fortalecer y qué otros corregir (David, 2003, p. 199). Según Fred David las matrices a tratar son:

**Cuadro No. 04****MATRICES USADAS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>Matriz FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La encuesta permite formular las fortalezas y debilidades que se tiene dentro de Recursos Humanos y las amenazas y oportunidades a las que está expuesto.</li></ul>
<b>Matriz EFI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite determinar las fortalezas y debilidades, evaluar el posicionamiento interno del área.</li></ul>
<b>Matriz EFE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite determinar las oportunidades y amenazas, evaluar el posicionamiento externo del área.</li></ul>
<b>Matriz AFE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En base a las matrices anteriores se determinará las estrategias para mejoramiento de procesos.</li></ul>

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

### **1.6.1 Matriz FODA - Análisis FODA**

Para la formulación de la Matriz FODA se aplicó una encuesta al personal del departamento de Recursos Humanos relacionado con el tema de estudio, esto es, la legalización de Contratos y Finiquitos, cuyo modelo se encuentra en el Anexo No. 04.

Las siglas indican que se analizará las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactarán en el proceso.

De acuerdo al Cuadro No. 05 la matriz FODA del Área de RR.HH. aplicada tanto para el proceso de Contratación como para el proceso de Liquidación, demuestra las siguientes fortalezas relevantes: Herramientas de trabajo en buen estado y personal capacitado para manejar y administrar la información. Entre las debilidades: Lento y de mucho reprocesos en procesos de documentación laboral, la carencia de un sistema de control de trámites y la información desactualizada. Como oportunidades: la compra y diseño de sistemas informáticos y las nuevas herramientas digitales. Las amenazas más fuertes: Demandas laborales, imposición de procedimientos por parte del Estado y el daño a la imagen y credibilidad de la empresa.

**Cuadro No. 05****MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>F1</b>	Herramientas de trabajo en buen estado.	<b>O1</b>	Nuevos y mejorados servicios prestados de las instituciones nacionales para los trámites legales.
<b>F2</b>	Personal capacitado para manejar y administrar la información.	<b>O2</b>	Compra y diseño de sistemas informáticos exclusivos a empresas.
<b>F3</b>	Disponibilidad de recursos materiales.	<b>O3</b>	Nuevas herramientas digitales para procesos y servicios.
<b>F4</b>	El flujo de actividades para gestionar la documentación está bien definida.	<b>O4</b>	Contratación de outsourcing para trabajos o tareas.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>D1</b>	Procesos de legalización de documentos laborales lentos y de frecuente reproceso.	<b>A1</b>	Nuevas instituciones de control y de auditorías.
<b>D2</b>	Carencia de un sistema para la administración y control de trámites.	<b>A2</b>	Endurecimiento de las sanciones legales laborales.
<b>D3</b>	Información desactualizada en lo relativo a los trámites legales pendientes a resolver.	<b>A3</b>	Demandas laborales.
<b>D4</b>	Falta de comunicación.	<b>A4</b>	Imposición de procedimientos y tiempos estandarizados por parte del Estado.
<b>D5</b>	Personal con limitado conocimiento legal laboral.	<b>A5</b>	Cambios en el Código Laboral.
<b>D6</b>	No se mantiene reuniones entre jefatura y personal para difundir los procesos y resolución de problemas para el mejoramiento de sus capacidades.	<b>A6</b>	Daño a la imagen y credibilidad de la empresa.

**Fuente:** Resultado Anexo No. 04

Para la evaluación, se emplea una escala para el peso que va de uno como el mínimo hasta el cuatro como el máximo.

### **1.6.2 Matriz EFI - Análisis de las oportunidades y amenazas**

La matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), para el caso del estudio, compara los resultados entre los valores ponderados de las fortalezas y debilidades internas tanto de los procesos de legalización de contratos como de finiquitos.

Las fortalezas obtuvieron en la sumatoria un total de 0,64 puntos que representa el 38,55% y las debilidades 1,02 puntos, que representa el 61,45%, superando de manera considerable las fortalezas.

La mayor debilidad es la información desactualizada para continuar los trámites legales que están pendientes de legalizar (0,40), seguido de la carencia de un sistema para controlar y monitorear su avance (0,25).

La mayor fortaleza es la clara definición de las actividades necesarias para gestionar la documentación (0,27).

#### **Cuadro No. 06**

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)**

FACTORES A ANALIZAR		PESO	CALIFICACIÓN PESO	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				<b>0,64</b>
<b>F1</b>	Herramientas de trabajo en buen estado.	0,05	2	0,10
<b>F2</b>	Personal capacitado para manejar y administrar la información.	0,04	3	0,12
<b>F3</b>	Disponibilidad de recursos materiales.	0,05	3	0,15
<b>F4</b>	El flujo de actividades para gestionar la documentación está bien definida.	0,09	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>				<b>1,02</b>
<b>D1</b>	Procesos de legalización de documentos laborales lentos y de frecuente reproceso.	0,15	1	0,15
<b>D2</b>	Carencia de un sistema para la administración y control de trámites.	0,25	1	0,25
<b>D3</b>	Información desactualizada en lo relativo a los trámites legales pendientes a resolver.	0,20	2	0,40
<b>D4</b>	Falta de comunicación.	0,10	1	0,10
<b>D5</b>	Personal con limitado conocimiento legal laboral.	0,05	2	0,10
<b>D6</b>	No se mantiene reuniones entre jefatura y personal para difundir los procesos y resolución de problemas para el mejoramiento de sus capacidades.	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>1,66</b>

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

De acuerdo a la metodología empleada, si los puntajes ponderados totales están debajo de 2,50 se establece que la organización es débil internamente; si el puntaje es superior a los 2,50 indica que la organización es internamente fuerte.

La ponderación total en el análisis fue de 1,66 lo cual significa que la Industria no está en capacidad de aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

### **1.6.3 Matriz EFE - Análisis de las fortalezas y debilidades**

La matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), para el caso del estudio, compara los resultados de los valores ponderados de las oportunidades y de las amenazas externas del proceso de legalización de contratos y de finiquitos.

Las oportunidades obtuvieron en la sumatoria un total de 0,46 puntos, que representa el 23,83% y las amenazas 0,79 puntos, que representa el 76.16%. Dentro del primer grupo se destacan las nuevas herramientas digitales (0,48) y los nuevos y mejorados servicios prestados por las instituciones nacionales (0,30). En el segundo grupo se destacan las demandas laborales (0,38).

Si el peso ponderado total mínimo es de 1.0 indica que la organización no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas que se presentan; sin embargo, una puntuación total máxima de 4,0 indica una organización con la respuesta perfecta a las oportunidades y amenazas existentes.

**Cuadro No. 07****MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

FACTORES A ANALIZAR		PESO	CALIFICACIÓN PESO	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>0,46</b>
<b>O1</b>	Nuevos y mejorados servicios prestados de las instituciones nacionales para los trámites legales.	0,10	3	0,30
<b>O2</b>	Compra y diseño de sistemas informáticos exclusivos a Empresas.	0,08	2	0,16
<b>O3</b>	Nuevas herramientas digitales para procesos y servicios.	0,12	4	0,48
<b>O4</b>	Contratación de outsourcing para trabajos o tareas.	0,07	1	0,07
<b>AMENAZAS</b>				<b>0,79</b>
<b>A1</b>	Nuevas instituciones de control y de auditorías.	0,03	3	0,09
<b>A2</b>	Endurecimiento de las sanciones legales laborales.	0,26	1	0,26
<b>A3</b>	Demandas laborales.	0,19	2	0,38
<b>A4</b>	Imposición de procedimientos y tiempos estandarizados por parte del Estado.	0,06	1	0,06
<b>A5</b>	Cambios en el Código Laboral.	0,05	1	0,05
<b>A6</b>	Daño a la imagen y credibilidad de la Empresa.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>1,93</b>

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

La ponderación total en el análisis fue de 1,93 lo cual significa que la Industria no está aprovechando las oportunidades que se le presentan, ni tomando las medidas correctas para evitar las amenazas.

Con la información de las matrices, se procede al análisis para establecer estrategias que habrán de aplicarse para mejorar los procesos.

#### **1.6.4 Matriz AFE - Análisis de las estrategias de mejoramiento**

La Matriz AFE, permite determinar las estrategias a seguir para mejorar los procesos de Contratación y Liquidación analizados; esto es posible porque las decisiones vienen apalancadas por la comparación de resultados recolectados en las

matrices FODA, EFI y EFE. Es por eso la razón de sus siglas: Matriz Analítica de Formación de Estrategias.

#### 1.6.4.1 Estrategias Ofensivas (FO)

**F1O1:** Adaptarse a los nuevos servicios de las instituciones nacionales. Esta estrategia resulta de las herramientas de trabajo en buen estado que son poco aprovechadas por el personal; y los nuevos y mejorados servicios prestados por las instituciones nacionales para los trámites, los cuales son obligación de la empresa.

**F1O2:** Establecer un control para el seguimiento en la legalización de documentos. Esta estrategia resulta de las herramientas de trabajo poco aprovechadas para el control de actividades; y del personal capacitado para manejar y administrar la información de las actividades que están a su cargo.

**F2O3:** Capacitar al personal en las nuevas herramientas y servicios digitales. Esta estrategia resulta del personal capacitado para manejar información, y el poco aprovechamiento de esa información; y las nuevas herramientas digitales para procesos y servicios, los cuales no son utilizados por la falta de capacitación del personal.

**F4O4:** Establecer procedimientos con el personal para la contratación del outsourcing. Esta estrategia resulta de la buena definición de flujo de actividades



para gestionar la documentación, y la posibilidad de contratación para trabajos o tareas a través del outsourcing, es decir, que se puede reducir el costo de ciertas actividades a través de una empresa externa y se puede entrenar a cualquier persona para realizar estas actividades.

#### 1.6.4.2 Estrategias Defensivas (FA)

**F1A1:** Establecer un sistema de control y monitoreo para todos los trámites. Esta estrategia resulta de las herramientas de trabajo en buen estado que dispone la empresa, las cuales pueden ayudar a controlar y monitorear los trámites; y las nuevas instituciones de control y auditoría quienes se encargan de monitorear el cumplimiento de los trámites por ley por parte de las empresas.

**F2A3:** Mantener un registro y respaldo de toda la documentación del departamento. Esta estrategia resulta del personal capacitado para manejar la información acorde a lo establecido por la empresa, la cual no está adaptada a los tiempos actuales y las demandas laborales que constituyen un riesgo que se previene con la pronta provisión de la documentación en orden.

**F2A6:** Mejorar la gestión con los colaboradores entrantes y salientes. Esta estrategia resulta del personal capacitado para manejar y administrar la información aunque carecen de materiales informativos y manual para manejar el ingreso y salida de personal apropiadamente; además las demoras y reprocesos en los trámites laborales amenazan la imagen y credibilidad de la empresa.

#### 1.6.4.3 Estrategias de Reorientación (DO)

**D101:** Adaptar los procesos de la empresa a los requerimientos nacionales. Esta estrategia resulta de los procesos de legalización de documentos laborales lentos y de frecuente reproceso, debido a los documentos creados por los abogados de la empresa que no son fácilmente aceptados por las instituciones nacionales. Estas instituciones a través de sus nuevos y mejorados servicios brindan sistemas y plantillas que son aceptados y son modificados conforme a lo que establece la ley, lo cual permite una pronta gestión y legalización de los trámites.

**D303:** Establecer nuevos tiempos de procesos internos. Esta estrategia resulta de la información desactualizada en lo relativo a los trámites legales pendientes a resolver, lo cual no permite conocer la realidad de los procesos. Con la ayuda de nuevas herramientas digitales para el monitoreo y control de procesos, se puede revelar el tiempo que realmente toma completar cada proceso, establecer nuevos tiempos acorde a la capacidad real de la empresa y da la posibilidad a futuro de la mejora de estos procesos.

**D504:** Mejoramiento del proceso a través del outsourcing. Esta estrategia resulta del personal con limitado conocimiento legal laboral, lo cual impide una pronta acción en la resolución de problemas en los trámites de ingreso y salida laboral. La contratación de outsourcing para estos procesos con una empresa especializada en el área mejoraría el proceso significativamente y el costo sería inferior en comparación al gasto actual del proceso dentro de la empresa. Esta estrategia debe ser considerada como un último recurso.

**D6O1:** Establecer reuniones entre la jefatura con el personal para compartir el conocimiento y saber el estatus de sus procesos. Esta estrategia resulta de la falta de reuniones entre el personal para difundir los procesos y resolución de problemas para el mejoramiento de sus capacidades. Además los nuevos servicios prestados por las instituciones nacionales no son del conocimiento general; sin embargo, su aprendizaje es fácil y rápido, solo se necesita la guía del personal más experimentado.

#### **1.6.4.4 Estrategias de Supervivencia (DA)**

**D1A4:** Mejorar los tiempos de legalización de documentos y reducir el reprocesamiento. Esta estrategia resulta por los procesos lentos y de frecuente reproceso en cuanto a la legalización de los documentos laborales; además las imposiciones de procedimientos y tiempos estandarizados por parte del Estado para el cumplimiento de trámites laborales. La estrategia se puede cumplir si la empresa deja de imponer sus condiciones dentro de los documentos provistos por el Estado para la realización de los trámites laborales.

**D3A6:** Obtener información actualizada para una mejor comunicación con los colaboradores salientes. Esta estrategia resulta de la información desactualizada en lo relativo a los trámites legales pendientes a resolver, lo cual se da a conocer cuando se presentan quejas, reclamos, notificaciones o acciones legales. Además causa un daño a la imagen y credibilidad de la empresa.

**D4A2:** Capacitar al personal conforme se presenten los cambios en el Código del Trabajo. Esta estrategia se presenta por la falta de comunicación que existe entre compañeros de trabajo cuando se presentan cambios en el Código Laboral, además de que se trata de temas delicados que deben ser tratados con gente especializada en el tema, para así comprender y conocer las acciones correctas a fin de evitar un error y caer en sanciones legales laborales para la empresa.

A continuación, en el Cuadro No. 08 un resumen de todas las estrategias mencionadas:

**Cuadro No. 08**

**MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE)**

<b>MAFE</b> <b>Matriz Analítica de Formación de Estrategias</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F1</b> Herramientas de trabajo en buen estado.	<b>D1</b> Procesos de legalización de documentos laborales lentos y de frecuente reproceso.
	<b>F2</b> Personal capacitado para manejar y administrar la información.	<b>D2</b> Carencia de un sistema para la administración y control de trámites.
		<b>D3</b> Información desactualizada en lo relativo a los trámites legales pendientes a resolver.
	<b>F3</b> Disponibilidad de recursos materiales.	<b>D4</b> Falta de comunicación.
	<b>F4</b> El flujo de actividades para gestionar la documentación está bien definida.	<b>D5</b> Personal con limitado conocimiento legal laboral.
		<b>D6</b> No se mantiene reuniones entre jefatura y personal para difundir los procesos y resolución de problemas para el mejoramiento de sus capacidades.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b> Nuevos y mejorados servicios prestados de las instituciones nacionales para los trámites legales.	<b>F1O1</b> Adaptarse a los nuevos servicios de las instituciones nacionales.	<b>D1O1</b> Adaptar los procesos de la empresa a los requerimientos nacionales.
<b>O2</b> Compra y diseño de sistemas informáticos exclusivos a Empresas.	<b>F1O2</b> Establecer un control para el seguimiento en la legalización de documentos.	<b>D6O1</b> Establecer reuniones entre jefatura y personal para compartir el conocimiento y conocer el estatus de sus procesos.
<b>O3</b> Nuevas herramientas digitales para procesos y servicios.	<b>F2O3</b> Capacitar al personal en las nuevas herramientas y servicios digitales.	<b>D3O3</b> Establecer nuevos tiempos de procesos internos.
<b>O4</b> Contratación de outsourcing para trabajos o tareas.	<b>F4O4</b> Establecer procedimientos con el personal para la contratación del outsourcing.	<b>D5O4</b> Mejoramiento del proceso a través del outsourcing.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1</b> Nuevas instituciones de control y de auditorías.	<b>F2A3</b> Mantener un registro y respaldo de toda la documentación del departamento.	<b>D4A2</b> Capacitar al personal conforme se presenten los cambios en el Código de Trabajo.
<b>A2</b> Endurecimiento de las sanciones legales laborales.		
<b>A3</b> Demandas laborales.	<b>F1A1</b> Establecer un sistema de control y monitoreo para todos los tramites legales en curso.	<b>D1A4</b> Mejorar los tiempos de la legalización de documentos y reducir el reprocesamiento.
<b>A4</b> Imposición de procedimientos y tiempos estandarizados por parte del Estado.		
<b>A5</b> Cambios en el Código Laboral.	<b>F2A6</b> Mejorar la gestión con los colaboradores entrantes y salientes.	<b>D3A6</b> Obtener información actualizada para una mejor comunicación con los colaboradores salientes.
<b>A6</b> Daño a la imagen y credibilidad de la empresa.		

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **2. CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

A través de la historia, las relaciones laborales para los temas de contratación y liquidación fueron evolucionando, y en cada cambio las decisiones de justicia ganaron terreno al conseguir mejoras para el trabajador. Estas mejoras se han podido generalizar y mantener porque se han incluido como de cumplimiento obligatorio, porque hace prevalecer las leyes y los derechos humanos universales.

Existen organismos que han sido creados con estos fines de defensa del obrero, así, entre los más importantes se encuentran (Organización Internacional del Trabajo, 1946):

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), fue creada en el año 1919, con la convicción de que la justicia social es esencial para todos.
- La Organización de Naciones Unidas (ONU), creada en 1945, con el fin de proteger los derechos, la libertad y la paz mundial. Ecuador consta como uno de los países fundadores de la ONU.
- La OIT en el año 1946 se une a la ONU y se convierte en agencia especializada, lo que permite incluir sus ideales a nivel mundial.

Los derechos laborales también han sido incluidos en las leyes de los países, por lo que Ecuador no es una excepción, así, es necesario conocer algunas leyes, reglamentos, obligaciones que debe cumplir el empleador (Cueva Carrión, 2001, p. 43). Siguiendo la jerarquía jurídica del Ecuador los documentos legales van en el siguiente orden:

**Gráfico No. 04**

**Jerarquía Jurídica de la República del Ecuador**



**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador, 2008. (Art. 425)

Haciendo referencia a las relaciones empleador-trabajador, a continuación se evidenciará el impacto que estas leyes tienen sobre los acuerdos laborales plasmados en los documentos.

## 2.1 CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

La Constitución ecuatoriana dentro de su plan del buen vivir garantiza el derecho al trabajo, el artículo respectivo, dice:

TITULO II, DERECHOS;  
Capítulo segundo, Derecho del buen vivir,  
Sección octava, Trabajo y seguridad social.

**Art. 33. “Naturaleza Jurídica del Derecho de Trabajo”.** El Trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 16)

Y en referencia a la contratación y liquidación dice:

TITULO IV, RÉGIMEN DE DESARROLLO;  
Capítulo sexto, Trabajo y Producción;  
Sección tercera, formas de trabajo y su retribución.

**Art.66, Numeral 6.** “Se reconoce y garantiza a las personas el derecho a la libertad de contratación.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 29).

**Art.328.** “Principios que rigen la determinación y pago de salarios, remuneraciones e indemnizaciones: La remuneración será justa, el Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 98).

## 2.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo, con sus siglas OIT, es un gobierno tripartito, formado por representantes del gobierno, los sindicatos y los empleadores. La OIT es la encargada de tratar todos los asuntos relacionados con el trabajo y las relaciones laborales a nivel mundial.

Actualmente son ciento ochenta y cinco (185) los países miembros que la conforman, siendo Ecuador uno de sus miembros fundadores. Anualmente cada miembro tiene la obligación de presentar el estado de la aplicación de las normas de la OIT que han ratificado en sus territorios.

**Art.1, Numeral 2 “Ámbito de este Código.** Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren”. (Código del Trabajo, 2013, p. 2)

### Gráfico No. 05

#### LOGO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO



**Fuente:** Organización Internacional del Trabajo (2013)



Los principales objetivos de la OIT son:

- Fomentar los derechos laborales
- Ampliar las oportunidades de acceder a un empleo decente
- Mejorar la protección social
- Fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo

### 2.3 MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

El Ministerio de Relaciones Laborales vela por los intereses, deberes y obligaciones tanto de los empleadores como de los empleados de los sectores público y privado.

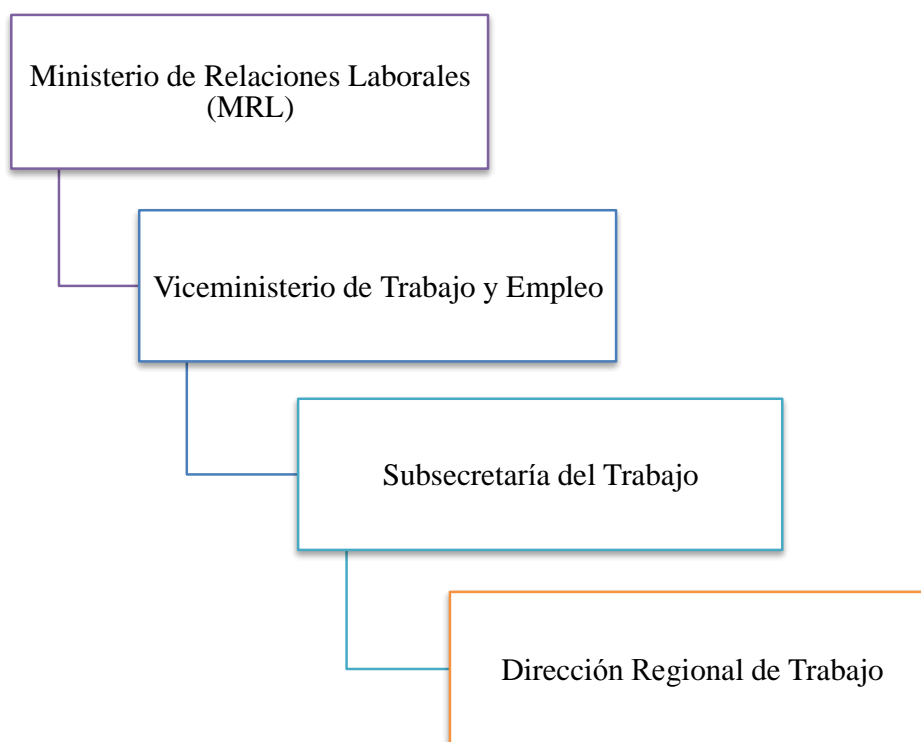
**Gráfico No. 06**

#### **LOGO DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**



**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2013)

Dentro del organigrama del MRL, la Dirección Regional del Trabajo es la encargada de la legalización de la documentación laboral. (MLR, Ministerio de Relaciones Laborales)

**Gráfico No. 07****ORGANIGRAMA DEL MRL**

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2013)

### **2.3.1 Dirección Regional de Trabajo**

En el portal web del MRL sobre las Direcciones Regionales de Trabajo dice:

“Las Direcciones Regionales de Trabajo, con presencia a nivel nacional, están facultadas para absolver las consultas relativas a las leyes y reglamentos del trabajo, además de deliberar controversias y reclamos laborales, así como supervisar la actividad de legalización de contratos de trabajo dentro de las empresas por medio del inspector de trabajo quien tiene por objetivo el velar por el cumplimiento de las obligaciones que la Ley impone a empleadores y trabajadores.” (MLR, Ministerio de Relaciones Laborales)

### 2.3.2 Los Derechos Humanos Laborales en el Derecho Internacional.

El Derecho Internacional de los Derechos Humanos reconoce como derechos fundamentales a los derechos laborales, así se han creado organizaciones que respaldan este apoyo.

#### 2.3.2.1 Declaración Universal de los Derechos Humanos: Derecho del Trabajo

La Declaración Universal de Derechos Humanos proclamada en París el 10 de diciembre de 1948, contiene también artículos sobre los Derechos Laborales Fundamentales, siendo éstos (Oraá, & Gómez Isa, 2009, p. 15 y 48):

**Art.23, Numeral 1.** “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.”

**Art.25.** “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.”

#### 2.3.2.2 Normas Internacionales del Trabajo

“Las normas internacionales de trabajo se desarrollaron con el fin de construir un sistema global de instrumentos relativos al trabajo y a la política social, sostenido a su vez por un sistema de control que permite abordar todos los tipos de problemas que plantea su aplicación a escala nacional.” (OIT, 2013, p. 1)

## 2.4 LEGISLACIÓN LABORAL EN EL ECUADOR

La legislación laboral ecuatoriana es el conjunto de normas y leyes laborales cuyo objetivo es regular todas las actividades laborales, tanto en lo que son los derechos y obligaciones del trabajador como del empleador.

## 2.5 CÓDIGO DEL TRABAJO DEL ECUADOR

El Código de Trabajo regula los contratos laborales a fin de que no sean medidas de explotación al trabajador o trabajadores.

La Justicia Laboral asegura el cumplimiento y respeto de los derechos del trabajador, es decir, vacaciones, licencias, horario de trabajo, salario mínimo, afiliación al seguro social, seguridad laboral, pago de utilidades, etc. Esta Justicia Laboral se encuentra regulada por lo establecido dentro del Código de Trabajo. (Bustamante Fuentes, 2013, p. 62)

**Código del Trabajo del Ecuador.** Es el conjunto sistemático y ordenado de las normas jurídicas laborales, que garantizan los derechos y obligaciones de los trabajadores, incluyendo los Convenios Internacionales laborales ratificados por el Estado ecuatoriano (Aguilar A., 2004, p. 77).

## 2.6 IMPORTANCIA QUE TIENEN: CONTRATO Y FINIQUITO LABORAL

### 2.6.1 Importancia que tiene el documento Contrato

La importancia está justificada por medio de su definición, el Código Civil ecuatoriano lo define como:

**Art.1454. “Definición de contrato:** Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”. (Código Civil Ecuatoriano, 2009, p. 243)

**Art.1561. “Efectos de los contratos:** Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidada sino por su consentimiento mutuo o por causas legales”. (Código Civil Ecuatoriano, 2009, p. 29)

Por su importancia, y por ser monitoreado para que cumpla con toda la parte legal de todos los organismos que sobre este tiene implicación, este documento es calificado de alta importancia.

#### 2.6.1.1 Legalización de Contratos

Con la puesta en vigencia de los nuevos servicios digitales implementados en el MRL, los inspectores de trabajo utilizan el sistema de legalización de contratos en línea para realizar:

- La revisión del formato y contenido de los contratos,
- El rechazo o aprobación de los contratos,
- El otorgamiento de citas para la legalización de los contratos aprobados,

- La citación para la revisión física, y;
- La posible legalización del contrato y los documentos complementarios, y finalmente si el contrato pasa todas las normas de control el inspector procede a realizar la legalización de los contratos.

Así, desde el año 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales dispuso se utilice el sistema de Registro de Contratos en Línea, para todos los empleadores (personas naturales o jurídicas), desde entonces de debe realizar el siguiente proceso (Bustamante Fuentes, 2013, p. 119):

- Ingresar a la página web, [www.actas.mrl.gob.ec](http://www.actas.mrl.gob.ec),
- Registrar al empleador (empresa o persona),
- Elaborar el contrato en un archivo pdf (formato de documento portátil) y subirlo al portal,
- Esperar a la aprobación u observaciones del inspector del trabajo,
- Imprimir el turno generado por el sistema,
- Acudir al MRL en el día y la hora señalados en el turno, con los documentos requeridos para ser atendido por el Inspector del Trabajo, y la
- Legalización del contrato laboral ante el Inspector del Trabajo.

### **2.6.2 Importancia que tiene la Terminación del Contrato**

La terminación de un contrato puede darse por relación de mutuo acuerdo entre las partes involucradas (empleador y trabajador) o casos en el cual solo una de las partes desea dar por terminada la relación laboral, sin importar cuál fuere la razón, se requiere legalizar esta terminación del contrato ante el MRL porque se debe realizar la liquidación laboral, ante un inspector de trabajo, utilizando un documento jurídico conocido como: acta de finiquito.

### **2.6.3 Importancia que tiene el documento Acta de Finiquito**

El Acta de Finiquito es un documento legal formal en el cual el empleador y empleado dan por terminada la relación laboral en mutuo acuerdo (El\_Comercio, 2010), en este documento queda detallado el último pago que la persona natural o jurídica tiene como obligación pagar a la persona natural por los servicios prestados.

El Dr. Galo Espinoza, tiene definido de la siguiente manera:

“Finiquito, remate, extinción, saldo de deuda o cuenta. Acta pormenorizada elaborada ante el Inspector del Trabajo, en la ley que el trabajador deja constancia de los valores a él pagados por el empleador a la terminación de la relación laboral”. (Bustamante Fuentes, 2013, p. 343)

### 2.6.3.1 Legalización de Finiquitos

En Septiembre de 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales puso en producción el nuevo sistema de Actas de Finiquito Laboral en Línea, para todos los empleadores (personas naturales o jurídicas), por lo que su uso es de manera obligatoria, y deberán realizar el siguiente procedimiento (Bustamante Fuentes, 2013, p. 391):

- Ingresar a la página web, [www.actas.mrl.gob.ec](http://www.actas.mrl.gob.ec)
- Registrar al empleador (empresa o persona)
- Llenar e Imprimir el Acta de Finiquito
- Imprimir el turno generado por el sistema
- Acudir al MRL en el día y la hora señalados en el turno, con los documentos requeridos para ser atendido por el Inspector del Trabajo
- Firma y legalización de las actas ante el Inspector del Trabajo.

Los inspectores del MRL utilizan el sistema de legalización de finiquitos en línea, prestan atención al turno asignado por el portal web al empleador y empleado que quieren dar por terminada la relación laboral.

El inspector debe tener frente de si a las dos partes: empleador y empleado o sus representantes, para proceder a la firma del documento.

Firmado el documento, el colaborador saliente recibe su última remuneración por parte de la empresa en efectivo o en cheque certificado y el inspector procede a



sellar el documento dejando constancia así de la terminación de la relación laboral entre ambas partes y la legalidad del proceso en el documento.

Cabe señalar que este proceso es el único para la legalización del acta de finiquito, caso contrario el trabajador a través del MRL tendrá derecho a reclamar nuevamente el monto pendiente ante el empleador, así se encuentra estipulado en el Código del Trabajo:

**Art.595. “Impugnación del documento de finiquito:** El documento de finiquito suscrito por el trabajador podrá ser impugnado por éste, si la liquidación no hubiere sido practicada ante el inspector del trabajo, quien cuidará de que sea pormenorizada.” (Código del Trabajo, 2013)

Por tal motivo, el acta de finiquito legalizada sirve como garantía para el empleador de la correcta terminación de la responsabilidad jurídica legal entre las partes involucradas; por lo que el empleador está seguro contra cualquier demanda por parte del ex colaborador a futuro, según lo establecido en el Código del Trabajo.

**Art.565. “TRIPLE REITERACIÓN:** Ejecutoriada el acta transaccional aprobada en sentencia por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje del Ministerio de Trabajo, y acatada en las respectivas actas de finiquito y liquidación, no procede ante la Función Judicial impugnar tal sentencia.” (Código del Trabajo, 2013)

## 2.7 EXPEDIENTE PERSONAL O CARPETA DEL TRABAJADOR

El compendio de documentos solicitados guardados en carpetas cuyo diseño pueden modificarse de acuerdo al aumento o disminución del número de ellas y la cantidad de documentos a administrar, para nuestro caso y análisis, un expediente consta de las siguientes partes:

- **Carpeta:** Donde se guardan todos los documentos de un colaborador.
- **Membrete:** Pegatina que permite visualizar de manera rápida los datos con que se identifica, clasifica (alfabética, numérica o cronológicamente), almacena y registra la carpeta del colaborador para futuras revisiones y permite la búsqueda de esta información.

### 2.7.1 Documentos Personales

Son aquellos documentos de carácter privado que pertenecen al colaborador, y han sido entregados a la empresa para su buen uso y cumplimiento de la ley, por ejemplo: cédula de ciudadanía, papeleta de votación, certificado de matrimonio, certificado de nacimiento de los hijos (en caso de tenerlos), títulos académicos, certificados de trabajo, antecedentes penales, etc., solicitados por el departamento de personal y que constituyen información necesaria para el historial del colaborador, estos documentos personales servirán para otorgarle los beneficios laborales y de estímulos. Esta información servirá también para aportar datos en caso de alguna emergencia o calamidad que se presentare.

### 2.7.2 Documentos Laborales

**Requisición:** Es la hoja elaborada por el jefe o gerente de área autorizado para iniciar la requisición o solicitud para incluir un nuevo colaborador dentro del área, justificando la necesidad que tiene el área para realizar este pedido, el cargo que se quiere asignar, el perfil que debe tener el nuevo colaborador y el tiempo por el cual se necesita a la persona en el cargo solicitado.

**Propuesta Salarial:** El departamento de compensaciones y beneficios, por medio de un estudio plasmado en un documento considera el cargo y funciones que va a desempeñar el nuevo trabajador y estipula el monto a pagarle y la forma de pago, que puede ser de manera mensual o anual.

**Contrato:** Es el documento legal donde Industria de Alimentos S.A. y el colaborador dejan sentado y por escrito las bases según las cuales la persona ofrece sus servicios profesionales a cambio de una remuneración por el tiempo estipulado en el contrato. Dicho documento es la evidencia del acuerdo entre ambas partes; en caso de presentarse alguna situación de inconformidad, el documento legalizado será el respaldo para que las partes puedan contar con un instrumento jurídico, amparados por la Ley Ecuatoriana vigente, en caso de que el reclamo lleve a un juicio.

El Gobierno Ecuatoriano está comprometido con la OIT, por ende monitorea a través de entidades gubernamentales que todos los derechos y obligaciones tanto de empleados como empleadores se cumplan de acuerdo a lo establecido por la ley, esto incluye los convenios ratificados de la OIT, que son entre otras: Cumplimiento

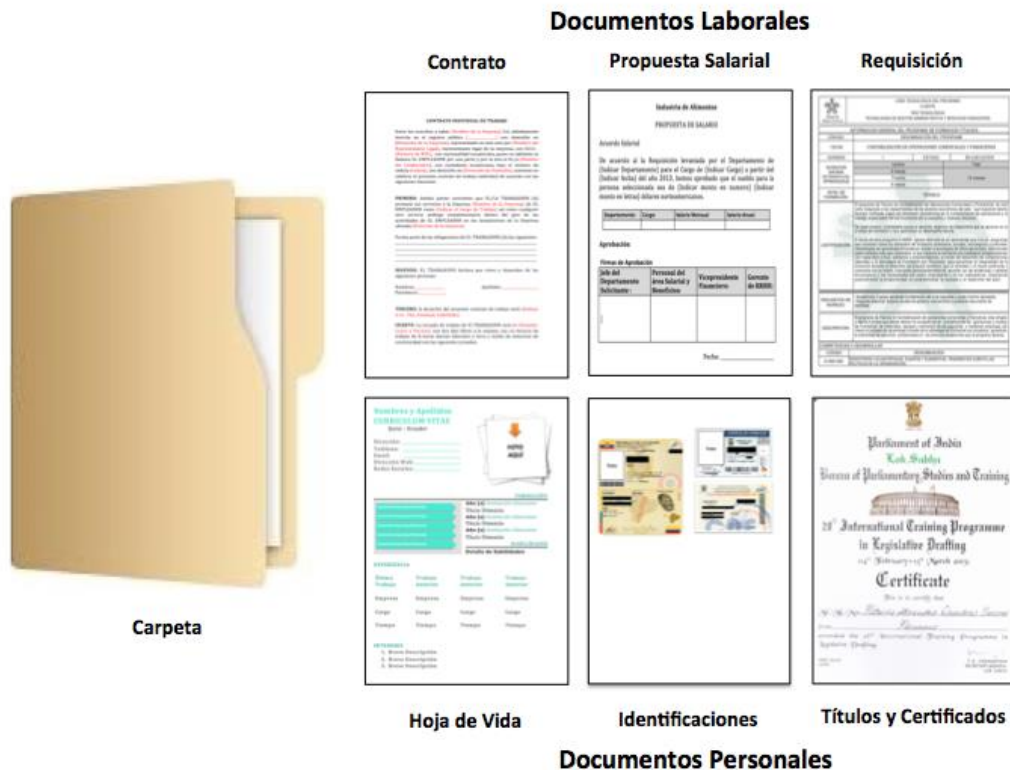
de las horas laborales, sueldo y salario justo, pago de horas extras, la edad mínima de trabajo, seguridad social, pago de utilidades, etc. Lo que convierte al contrato y finiquitos en documentos de alta importancia.

**Finiquito:** Es el documento legal donde la empresa y el colaborador dejan sentado por escrito la terminación del contrato, es decir la finalización de la relación jurídica entre las partes involucradas.

El gráfico que se muestra a continuación resume los documentos que conforman la carpeta del colaborador.

**Gráfico No. 08**

### **CARPETA Y DOCUMENTOS DEL COLABORADOR**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Haciendo un análisis a la administración de toda esta información, se concluye que cuando la documentación de la empresa estuvo entre 500 y 1000 carpetas, el proceso fue manejable y controlable; cuando se supera las 2000 carpetas, como es en el presente caso de estudio, se deben establecer mayores exigencias en control y eficacia de los procesos internos. Es necesario además analizar la cantidad de recursos que intervienen en el proceso para conocer si la dimensión de carga laboral está correcta pues se debe tener en cuenta que a estas altas cantidades de entradas y salidas de personal (alto nivel de rotación) hay que sumar los reprocesos, un sistema de control no amistoso; se puede afirmar que esto se volverá inmanejable y extremadamente difícil de controlar, por estas razones será una especie de lotería obtener la documentación de cada colaborador con data veraz.

Con los conocimientos anteriores sobre la importancia del área de recursos humanos, el marco legal del Estado Ecuatoriano y la situación actual de RR.HH. de la Industria de Alimentos S.A., se puede realizar un análisis que servirá de partida para la mejora del proceso de Contratación y Legalización.

## 2.8 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A. / PROBLEMA DEL ESTUDIO DE DISERTACIÓN

Industria de Alimentos S.A. está en el grupo de las empresas de mayor crecimiento e impacto a nivel nacional; lo que implica una amplia línea de productos que ingresan a competir en el mercado ecuatoriano, elaborados por la gran cantidad de mano de obra que necesita para su producción, aportando gran cantidad de puestos de trabajo.

Esta empresa ha tenido un importante crecimiento interno durante la última década, ha incrementado su producción principalmente por la demanda de sus productos en el mercado, así lo indican los resultados obtenidos en los estudios de mercado. (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Este antecedente obligó a la empresa a incrementar su población de trabajadores.

### **2.8.1 Subproceso de Contratación / Legalización del Contrato**

En el caso de Industria de Alimentos S.A., concluidos los subprocesos de reclutamiento y selección, el nuevo empleado debe formalizar su ingreso a través de un contrato escrito cuyo formato lo establece el departamento legal de la empresa, para cumplir con las normas y políticas de la organización y los parámetros que dictamina la ley vigente y las normas internacionales.

El analista de contratación forma una carpeta con la requisición aprobada, hoja de evaluación de conocimientos, historial de antecedentes y hoja de vida del nuevo colaborador; a este grupo de documentos se lo conoce como “carpeta del trabajador”.

Una vez completada la carpeta y junto a la persona seleccionada para el puesto, se procede a la lectura, revisión, aceptación y firma del contrato, si las partes están de acuerdo. Este documento debe ser firmado por el nuevo colaborador y por el representante de la empresa.

Una vez realizado el proceso de firmas el documento es enviado al departamento legal para que realice la debida legalización pertinente frente a los Inspectores del trabajo autorizados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Una vez legalizado el documento, éste es devuelto al departamento de contratación para el archivo en la carpeta del colaborador. Las personas a cargo del subproceso de contratación, son los custodias de las carpetas de todos los trabajadores.

### **2.8.2 Subproceso de Liquidación/ Legalización del Finiquito**

Para dar por terminado el contrato de trabajo, se realiza un documento con el que se concluye la relación laboral, llamado “Acta de Finiquito” y que detalla el acuerdo entre las partes y el pago de las últimas obligaciones financieras del empleador con el trabajador.

El proceso de firmas y legalización se lo realiza frente a la autoridad correspondiente en el MRL, el empleado y empleador firman este documento aceptando la terminación laboral.

El empleador se deslinda así de toda relación con el ahora ex empleado y este recibe a su vez el último pago de Industria de Alimentos S.A. a través de un cheque certificado o en efectivo.

“Este documento firmado por el empleado desvinculado de la empresa, es entregado al analista de contratación para su archivo. Este proceso debería ser

gestionado por el departamento de Liquidación, pero en Industria de Alimentos S.A., no existe un representante del departamento, por lo que el departamento de Contratación se encuentra obligado a asumir las actividades de este proceso” (Entrevistado, 2013).

De esta manera se termina el proceso de entrada y salida del colaborador de la empresa.

**Gráfico No. 09**

### **ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN Y LEGALIZACIÓN EN INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

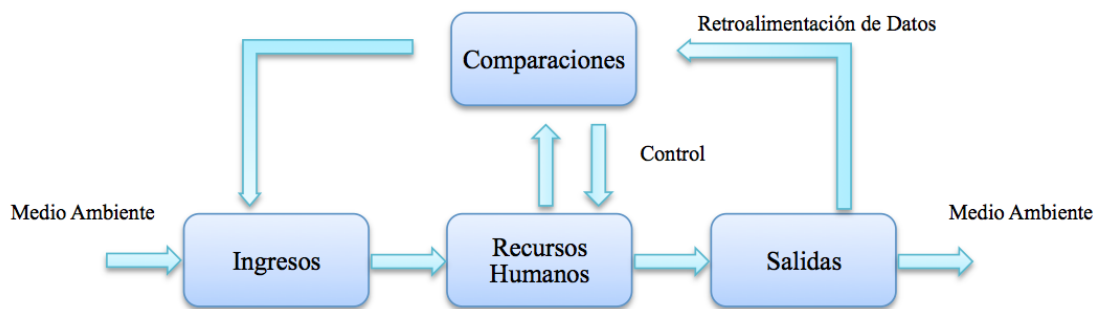
#### **2.8.3 Rotación de Personal en Industria de Alimentos S.A.**

La rotación de personal es el movimiento de personal dentro de la empresa o que entra y sale de la misma. Para encontrar la causa raíz de la problemática, fue necesario observar el nivel de rotación de personal de la empresa no solo en la actualidad sino ir algunos años atrás, además se podrá observar si este proceso se ha



mantenido constante con los años o si hubo algún cambio que afecte de manera significativa su comportamiento.

**Gráfico No. 10**  
**ROTACIÓN DE PERSONAL**



**Fuente:** “Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, Figura III,10, Pagina 118.

Con la colaboración del departamento de Nómina al proveer su información para este análisis, se estableció un gráfico que demuestra la variabilidad de fuerza laboral en el tiempo a partir de septiembre de 2006 hasta julio de 2013.

En el Gráfico No. 11, se puede visualizar de manera sencilla el momento en que el proceso se vio afectado por un evento importante. Este evento se produjo en abril de 2008.

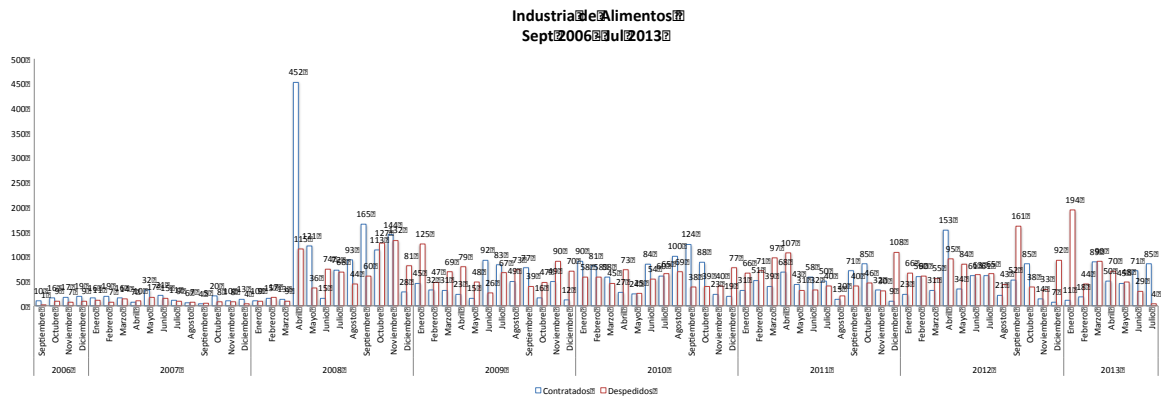
En abril 2008, se aprobó el Mandato Constituyente número 8, el cual eliminó la tercerización de servicios complementarios, dicha Ley obligó a Industria de Alimentos S.A., a terminar la relación laboral que se mantenía a través de un tercero, las tercerizadoras, las cuales brindaban los servicios profesionales de sus empleados para otras empresas, quienes además de no asumir la responsabilidad

legal de estas personas, pagan un precio menor por el servicio en comparación al costo que representaría tener a una persona con esas habilidades en la empresa.

Esto obligó a Industria de Alimentos S.A. a contratar e incorporar a cuatrocientas cincuenta y dos (452) personas a su nómina. Después de esta fecha el número de contratos y finiquitos a gestionar se multiplica por un factor de 10.

**Gráfico No. 11**

### **ROTACIÓN DE PERSONAL DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Por el Gráfico No.11, se concluye que Industria de Alimentos S.A. optó por contratar a todas las personas que estaban tercerizadas; sin embargo no se consideró los posibles efectos de tramitar esta cantidad de contratos; se notó un aumento significativo en los trámites administrativos y legales en el área de recursos humanos, pero las operaciones del día a día en el resto de la empresa continuaron su marcha normal. No se consideraron estos efectos a corto y a largo plazo. Como conclusión, se produjo la desactualización de su base de datos de empleados.

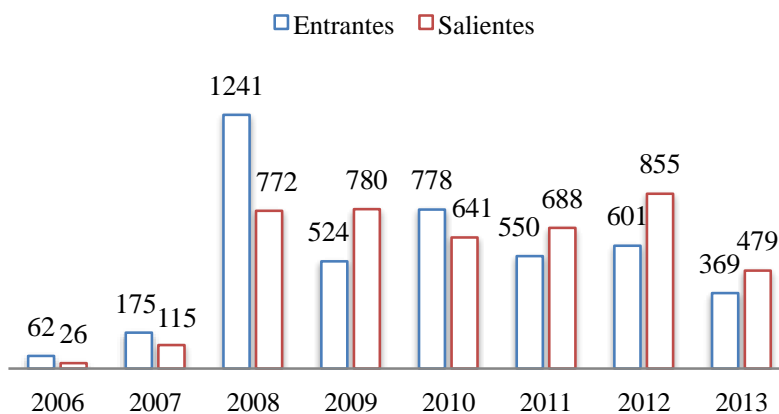
Si a esta deficiencia de no tener un registro actualizado de la documentación, se añade la rotación de personal y cambios de posiciones a nivel interno, en un tiempo de cuatro años el proceso colapsó, la acumulación de documentos pendientes fue pasando de mano en mano sin ningún responsable directo hasta ese momento.

Con el nuevo sistema operativo del Ministerio de Relaciones Laborales, cuyo uso fue impuesto en el año 2012, el registrar la data en el sistema generó multas que empezaron a ejecutarse de inmediato; con este hecho se evidencia aún más la existencia de demoras y retrasos del proceso.

Industria de Alimentos S.A. decide revisar cómo funciona el proceso para aplicar mejoras, y es allí donde evidencia que la documentación está desactualizada, pues tenía trámites pendientes de los años anteriores tanto de los contratos como los finiquitos y estas legalizaciones se estaban acumulando peligrosamente.

Haciendo un conteo anual de la cantidad de estos trámites, se observa que la entrada y salida de trabajadores en Industria de Alimentos S.A. es alta, si no se asigna a una persona como responsable para administrar la documentación legal, es evidente que en algún punto el proceso debe colapsar.

**Gráfico No. 12**  
**ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Los factores para que la acumulación de los trámites sin legalizar estén pendientes por tanto tiempo y los directores del área no lo hayan notado serían:

- Carencia de un líder del proceso total
- Aplicar un proceso obsoleto
- Procedimiento demasiado extenso y con reprocesos
- Carencia de control en actividades del proceso
- Carencia de un responsable de la administración documentación.

Se evidenciará una mejora de la situación si el proceso y la distribución de personal a cargo del proceso en el área se optimizan.

### 2.8.3.1 Problemas en el manejo de la rotación de personal

Los problemas del manejo de la rotación de personal en Industria de Alimentos S.A. sucedió una vez impuesto el uso del nuevo sistema en línea. Al ser una empresa tradicional, es renuente a los cambios especialmente a los de carácter informático, por lo que siguió bajo el mismo proceso, utilizando sus formatos en el sistema y funcionando bajo sus propios términos. Al poco tiempo se encontraron diferencias al comparar los tiempos establecidos para las audiencias, los parámetros para la aprobación y citas de legalización, los formatos, los contenidos solicitados por cada inspector del trabajo, y los respaldos necesarios para los trámites. .

Al igual que otras empresas dedicadas a la producción, Industria de Alimentos S.A. se concentra en los procesos de producción, porque esto le permite centrarse en su cliente (interno o externo), pero no da igual tratamiento al área administrativa y en consecuencia aparecen los problemas mencionados anteriormente. Para dar con la solución hay que evaluar los procesos que contienen dichos problemas.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN EN INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**

Durante el tiempo de vida de una empresa, se producen modificaciones en los procesos y actividades que se realizan día a día, sea porque la empresa crece, se diversifica, o cualquier razón que amerite ejercer variaciones en las actividades.

Para tener la certeza de que las estrategias establecidas a los procesos, sean dispuestas por la alta gerencia o por las leyes, se están cumpliendo, es necesario aplicar la evaluación a los procesos.

En el análisis de la presente disertación y considerando que en Industria de Alimentos S.A. se ha producido un incremento de personal, se asume que la cantidad de trámites habrán aumentado, pero la cantidad de personal dedicado a tramitarlos no; por ello se requiere saber si el tiempo estipulado, 20 días laborables para contratación y 15 días laborables para liquidación, se mantienen.

Para realizar las evaluaciones a los procesos, se utilizan entre otras las siguientes herramientas:

- Cadena de Valor;
- Mapa de Procesos
- Análisis de Procesos;
- Levantamiento de Procesos;
- Diagramación de Procesos; y
- Análisis de valor agregado.

### 3.1 CADENA DE VALOR

#### 3.1.1 Definición

La Cadena de Valor es una herramienta gráfica que permite describir las actividades de una empresa para identificar ventajas competitivas; estas ventajas se logran cuando la organización desarrolla e integra sus actividades de tal manera que resultan ser de la forma menos costosa y mejor aplicada posible, lo que se constituye en el valor generado para el cliente al final del proceso.

“El estudio de la cadena de valor ayuda a determinar el origen y comportamiento de los costos o bien cuáles son los componentes/actividades que generan valor o cuáles pueden ser redefinidos, mejorados o suprimidos” (Mejía C., 2000, p. 3)

### 3.1.2 Principios del análisis de la cadena de valor

Los principios son una serie de conceptos que tienen la intención de proyectar una imagen de lo que sería un proceso perfecto, en este caso el autor, Carlos Mejía, lo ha denominado como servicio (Mejía C., 2000, p. 3):

- Un servicio puede ser ejecutado en diferentes formas y diferentes lugares de la cadena de valor.
- El costo del desempeño de los servicios finales, pueden mejorarse con mayores esfuerzos en los servicios de apoyo.
- Muchos servicios que mejoran el producto final, simplifican y abaratan el costo de su comercialización o el servicio post venta.
- Si se asegura la calidad desde el inicio, hay que gastar menos en producirlas al final.

Estos principios dan la imagen clara de las cualidades que debería tener el proceso que se está analizando y evidenciar qué puntos no coinciden con la definición y así encontrar puntos a mejorar.

Es recomendable empezar con la cadena genérica, es decir, con la cadena principal de Industria de Alimentos S.A. para tener una visión general de su estructura y comprender el rol que tiene el área de estudio.

Conocer la actividad primaria de los departamentos de Industria de Alimentos S.A. se hace necesario para revisar la terminología que se utiliza en el desarrollo de este



tema. Las definiciones son dadas por un colaborador con la condición de mantener su anonimato (Entrevistado, 2013).

**Cuadro No. 09**

**ACTIVIDAD PRIMARIA DE LAS ÁREAS DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**

Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es la base o sustento dentro del cual la industria logra mantener su actividad a lo largo del tiempo.”</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Coordina el tema de calidad dentro del proceso productivo creando estrategias, métodos y herramientas; y administrando la gestión de la calidad mediante manuales, estándares, especificaciones.”</li> </ul>
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Representante de la empresa frente a sus colaboradores, realiza la contratación, el pago de sueldos y salarios, control de ausentismos, mejoramiento del ambiente laboral, salud laboral, seguridad ambiental, etc.”</li> </ul>
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Son las estrategias y sistemas mediante las cuáles la empresa mejora y perfecciona sus productos y su proceso de producción.”</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Enfocada al desarrollo, manejo, supervisión, control y mejoramiento de la imagen tanto de la industria como marca y sus producto.”</li> </ul>
Compras y Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es el sistema que provee las materias primas, herramientas y servicios necesarios para las operaciones diarias de la empresa.”</li> </ul>
Gestión Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuida, protege y garantiza a la industria que cumpla con todos los parámetros que exige la ley ecuatoriana, las normas y políticas que se exige la misma industria.”</li> </ul>
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Encargada del manejo, supervisión, control, análisis de las cuentas, y transacciones económicas y financieras de la industria.”</li> </ul>
Logística Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Parte clave del proceso de transformación de materia prima en productos, se encarga de la coordinación de actividades y demanda de mercado y producción óptima.”</li> </ul>
Operaciones / Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desarrolla todo lo referente a la transformación de la materia prima en productos mediante la creación de valor agregado, planes de mejoramiento, reducción de costos, de stock, manejo de fábricas, proveedores y distribuidores.”</li> </ul>
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se encarga del proceso de transformación de materia prima en productos, coordina los procesos de compra, planificación con distribuidores, recepción de pedidos a proveedores.”</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Comprende las pre ventas, estrategias de ventas y entrega de mercancía.”</li> </ul>
Servicio de Post Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Proceso de apoyo, ayuda a la empresa a tener una retroalimentación sobre el producto o servicio brindado y las cosas por mejorar.”</li> </ul>

**Fuente:** (Entrevistado, 2013)

Los procesos que realiza cada parte de la estructura son exclusivos, entender la función que tienen en torno a los procesos que realizan sirven para tener más claro el rol que cumplen dentro del negocio.

### 3.1.3 Tipos de procesos

Existe una norma para clasificar procesos, generalmente se ubican en 4 grupos concretos. A continuación se da a conocer la definición de los diferentes tipos de procesos, según los conceptos de José Pérez (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pp. 101-105).

**Cuadro No. 10**

#### **TIPOS DE PROCESOS**

<b>Procesos Clave / Operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los procesos principales relacionados a la actividad de la empresa. Combinan y transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan con esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.</li> </ul>
<b>Procesos de Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los procesos que ayudan al proceso principal. Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de los clientes internos</li> </ul>
<b>Procesos Estratégicos / Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los procesos que operan sobre el negocio, crean valor al producto o servicio, establecen la dirección de la empresa. Mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctivas) y elaborar planes de mejora eficaces</li> </ul>
<b>Procesos de Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conciben con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Gestión por Procesos, José Pérez F, 2012.

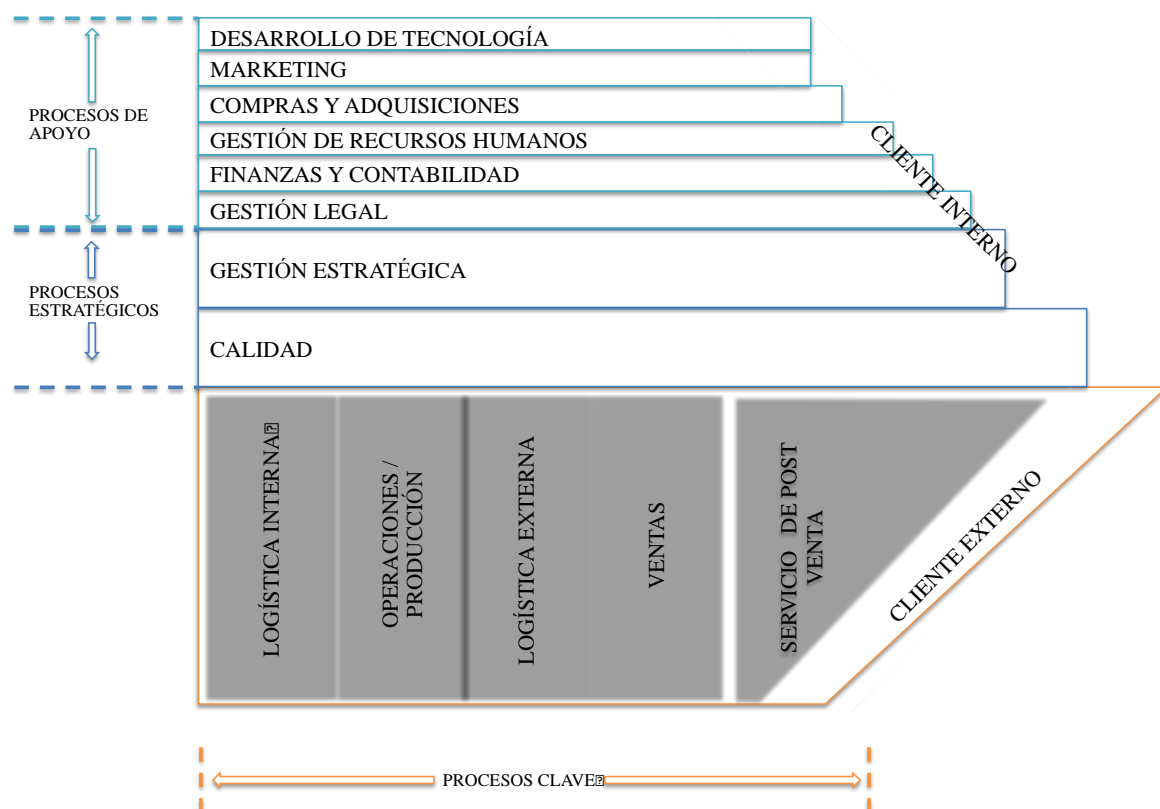
Esta clasificación se utilizará para tipificar a los procesos en Industria de Alimentos S.A..

Una vez descritos los tipos de procesos, se puede decir que el área de Recursos Humanos es un proceso de apoyo, ya que se concentra en brindar lo necesario para que las demás áreas en la empresa cumplan con sus objetivos.

Ahora que se conoce lo que realiza cada departamento de la empresa, cuáles son los tipos de procesos existentes, se procede a asignar los roles y generar la cadena de valor.

**Gráfico No. 13**

**CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.**



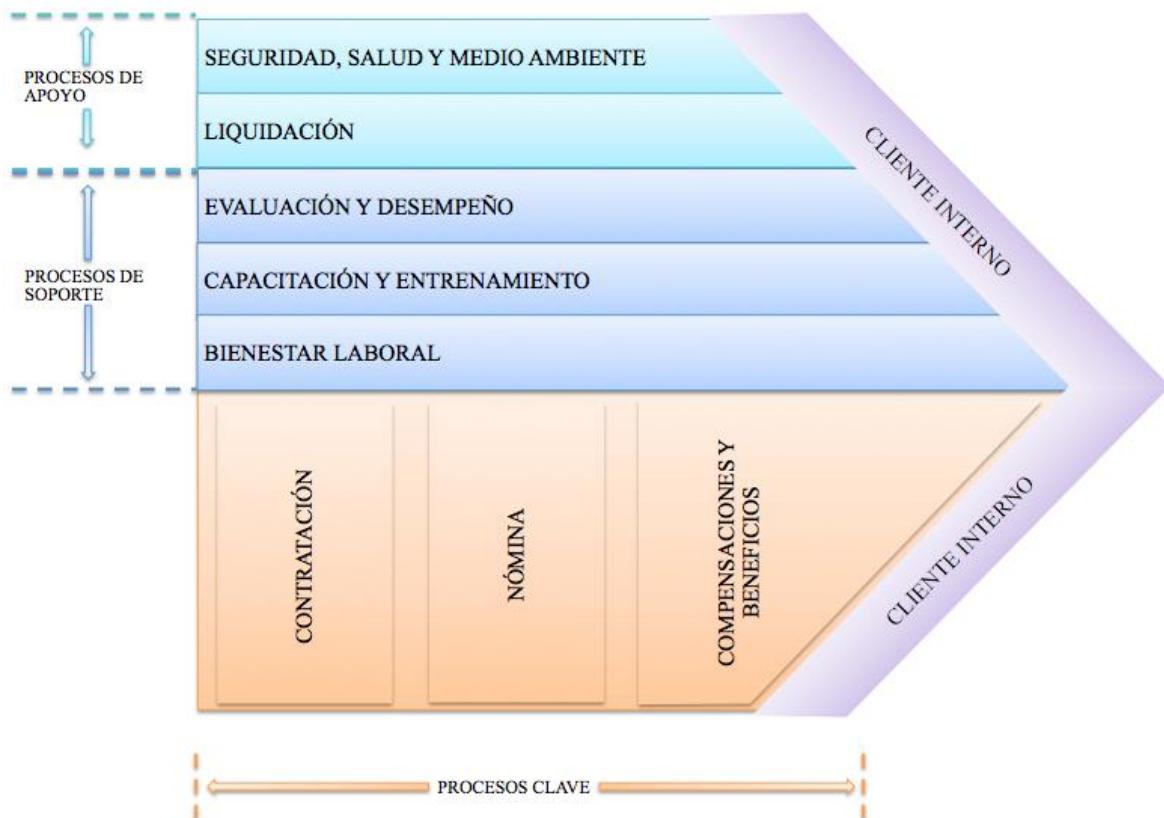
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Toda empresa tiene un área destinada a la organización y manejo del personal, conocida generalmente como área de Recursos Humanos. En el gráfico se visualizan a los procesos de apoyo y dentro de este grupo al área de Recursos Humanos enfocado en el cliente interno.

A continuación se dará una descripción más detallada del área mencionada para conocerla de mejor manera.

**Gráfico No. 14**

### **CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Para continuar con el objetivo de evaluar los procesos, es conveniente conocer de manera general, algunos detalles de lo que es proceso.

## 3.2 PROCESOS

Establecer procesos, a lo largo de la historia ha sido la forma más natural de organizar el trabajo, procesos realizados de manera intencional o no, se los identifica ahora por ser una serie de actividades o tareas, en un orden establecido con el cual se obtiene un producto o servicio.

“Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial”. (Harrington, 1995, p. 19)

### 3.2.1 Definición del término “proceso”

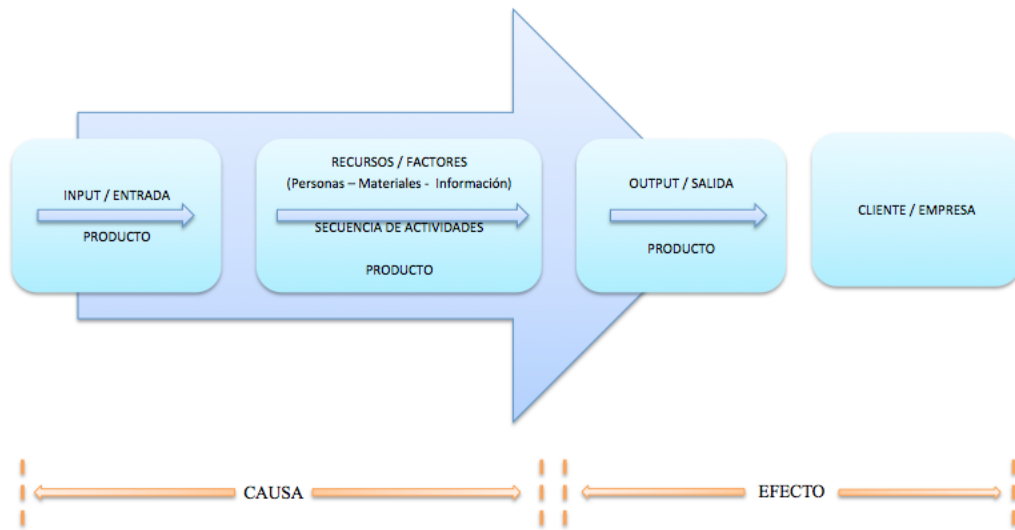
Según James Harrington, un proceso es:

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (Harrington, 1995, p. 9)

Un proceso de la industria es:

“Todos los procesos de servicio y los que respaldan a los procesos de producción. Un proceso de la industria consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la industria para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la industria.” (Harrington, 1995, p. 10)

Para tener una idea clara de lo que es un proceso, es necesario analizar el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 15****¿Qué es un proceso?****Fuente:** José Pérez F. “Gestión por procesos” 2012.**Cuadro No. 11****COMPONENTES DE UN PROCESO**

<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Secuencia de fases, operaciones o tareas que va a conseguir la ejecución de nuestro proceso”.</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que nos van a transformar elementos de entrada en elementos de salida de forma que nos aporten valor añadido para el cliente o usuario”.</li> </ul>
<b>Elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Son aquellos elementos, medios o recursos que necesito para que nuestro proceso opere o comience su operación”.</li> </ul>
<b>Transformación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es la incorporación de valor a los elementos de entrada para obtener el resultado objetivo”.</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Son los resultados u objetivos, al final del proceso que tienen una finalidad perseguida o un fin que se desea alcanzar”.</li> </ul>

**Fuente:** Marifé Montes “Guía para elaborar un mapa de procesos”, 2012.

Ahora que se conoce cuáles son los elementos y componentes que forman parte del proceso, para que éste se produzca, es necesario justificar para qué es importante y cuál es la utilidad del mismo.

### 3.2.2 Recursos de un proceso

Los recursos de un proceso son aquellos elementos necesarios para que el proceso pueda efectuarse, sin embargo, estos recursos pueden ser reemplazados si el proceso se mejora o pueden ser eliminados si el proceso se elimina.

Acorde a lo establecido por José Pérez F. y resumiendo sus conceptos, los recursos que intervienen en un proceso son cinco (SENATI, “Gestión de la Calidad Total”, 1ra. Edición, Pág. 19, Abril, 2013.) :

#### Cuadro No. 12

#### RECURSOS DE UN PROCESO

Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Al grupo involucrado se divide en un responsable y los miembros del equipo del proceso, todos ellos deberán tener los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados”.</li> </ul>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Serán las materias primas o semielaboradas, la información (muy importante para los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso”.</li> </ul>
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Constituyen las instalaciones, maquinaria, utilería, hardware, software que deberán estar siempre en adecuadas condiciones para ser usadas”.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Son los métodos de trabajo, procedimientos, hojas de proceso, gama, instrucción de trabajo, etc. Es decir, es la descripción de la forma de utilizar los recursos, donde se deberá indicar: quién hace qué, cuándo lo hace y ocasionalmente el cómo”.</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es el entorno en el que se realiza el proceso”.</li> </ul>

**Fuente:** SENATI, “Gestión de la Calidad Total”.

Si los recursos son los elementos necesarios para poder realizar un proceso, los componentes son las condiciones que determinan las partes de un proceso.

### **3.2.3 Controles de un proceso**

Para el control de un proceso existen diversas metodologías y normas que se han ido desarrollando y estandarizando, funcionan como guías y depende de cada empresa la adaptación de aquellas que desea utilizar. Como ejemplo tenemos, entre otros, a las Normas ISO, Normas OSHA.

### **3.2.4 Límites de un proceso**

Los límites de cualquier proceso variarán en función del tamaño y la estructura de la organización en la que se encuentran, y es oportuno aplicar los siguientes conceptos:

Según José Pérez F., parece lógico que:

- “Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad”.
- “Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos”.
- “El límite inferior sea un producto con valor” (Pérez Fernández de Velasco, 2012, p. 52).

Una vez determinados los procesos y establecidos sus límites, se debe establecer los recursos que serán parte de los procesos.



### 3.2.5 Ventajas de los procesos

Una de las razones más importantes para establecer procesos a las actividades laborales diarias es buscar ventajas competitivas. Basándose en este objetivo, a continuación se describen las ventajas de mayor importancia que beneficiarán al caso de estudio, en base a los conceptos de José Pérez:

**Cuadro No. 13**

#### **VENTAJAS DE LOS PROCESOS**

1) En la medida en que se conocen de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficiencia global versus eficiencia local o departamental.
2) Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas.
3) Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
4. Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.

**Fuente:** Gestión por procesos, José Pérez F., 2012, pág. 75.

Un proceso bien definido produce los mejores resultados para cualquier área, departamento, empresa, aquí radica la importancia de que estos procesos sean implementados correctamente y por personas conocedoras del flujo total y el objetivo perseguido. Lamentablemente, en la mayoría de empresas grandes, como es el caso de Industria de Alimentos S.A., los procesos son definidos por los directivos y mandos medios que desconocen la realidad del trabajo diario, las destrezas de sus empleados,

el tiempo invertido en cada actividad, etc.; así se da pie a la mayoría de errores, reclamos e insatisfacción de clientes internos y externos; y los empleados que llevan a cabo el proceso, a pesar de que identifican errores se limitarán a ejecutar lo dispuesto, porque no fueron involucrados en el diseño inicial y no tienen la autoridad para modificar los procesos vigentes.

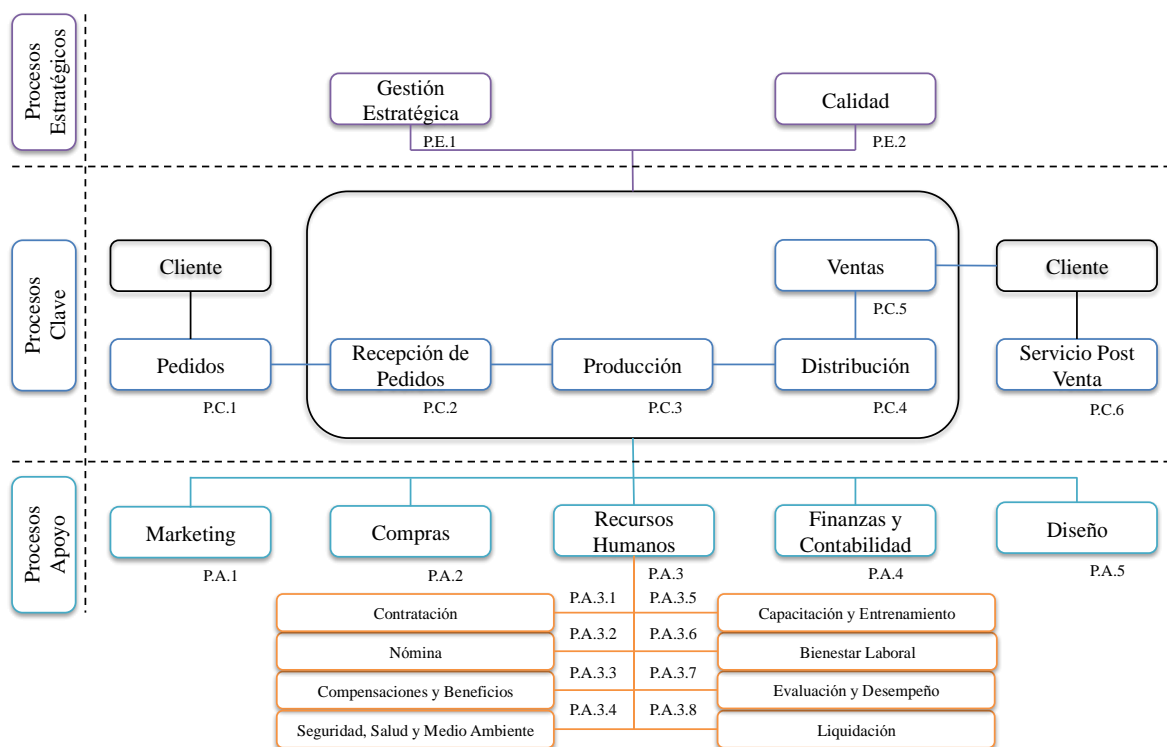
Una vez que se han descrito los procesos y sus ventajas, hay que clasificarlos en base a sus características y los resultados que se obtienen de ellos.

### 3.3 MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos describe de manera fácil y didáctica los procesos de Industria de Alimentos S.A. De los tipos de procesos: estratégicos, clave, y de apoyo, solo se analizarán los de apoyo.

El Mapa de Procesos ayuda a entender cómo fluye el proceso durante su desarrollo, se tiene conocimiento claro y general de las actividades principales del proceso. (Pérez Fernández de Velasco, 2012, p. 112)

A continuación se presenta el Mapa de Procesos que trabaja en forma horizontal, el mismo que será analizado posteriormente dentro de nuestro caso de estudio.

**Gráfico No. 16****Mapa de Procesos**

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

En el mapa del Gráfico No. 16, se describen principalmente los procesos del área de Recursos Humanos, que están divididos en ocho grupos o departamentos que lo conforman y se los ha codificado de manera fácil de interpretar y en secuencia, así PA identifica a los Procesos de Apoyo.

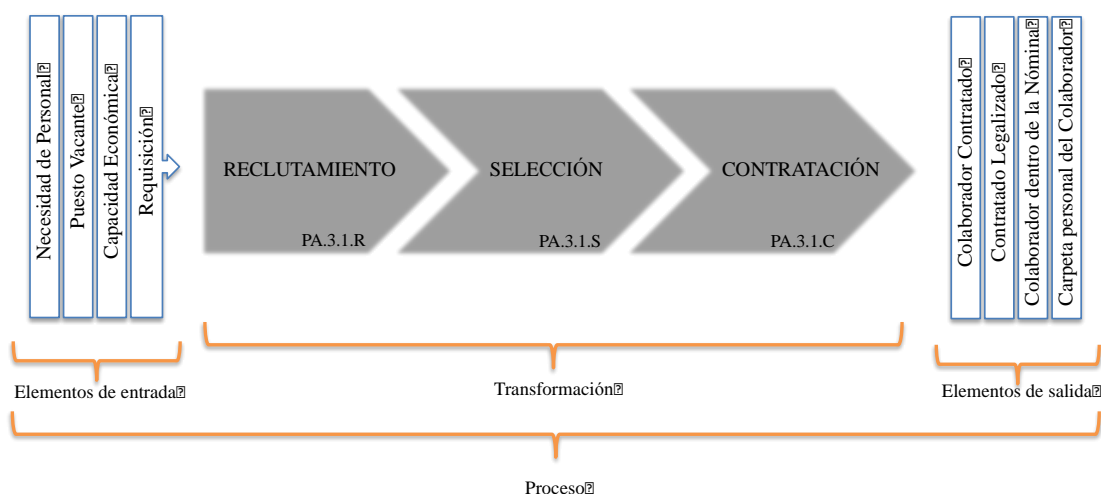
Establecido el mapa de procesos se requiere conocer de manera general los procesos a analizar.

### 3.3.1 Proceso de Contratación

Su objetivo es proveer del talento humano idóneo para el cumplimiento de las actividades de la empresa e ingresarlo a su lista de empleados.

**Gráfico No. 17**

#### **CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

En el caso del Proceso de Contratación, se observa que está formado por tres subprocesos: Reclutamiento, Selección y Contratación.

La mejor manera de visualizar el inicio y terminación de cada subproceso, es a través de la cadena de procesos, con esta metodología se resumen los elementos necesarios para cada subproceso y se evidencia la entrada con el insumo hacia el proceso y salida con el producto final y su relación con los otros subprocesos.

### 3.3.1.1 Subproceso de Reclutamiento

El subproceso tiene como finalidad el buscar el talento humano dentro o fuera de la empresa y cuando la empresa lo requiera.

**Gráfico No. 18**

#### **SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El producto final de este subproceso es la requisición aprobada para buscar a los candidatos reclutados que cumplan con el perfil solicitado, para enviarlos como entrada del Subproceso de Selección.

### 3.3.1.2 Subproceso de Selección

Como su nombre lo dice, este subproceso es el responsable de seleccionar el talento humano cuyo perfil profesional, estudios, habilidades, destrezas y talentos, sean los que la empresa busca para el puesto de trabajo que se requiere llenar.

**Gráfico No. 19**

#### **SUBPROCESO DE SELECCIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Como resultado de las entrevistas y análisis de la información obtenida de los candidatos, se selecciona al idóneo para enviarlo como entrada al Subproceso de Contratación.

### 3.3.1.3 Subproceso de Contratación

Su objetivo es contratar bajo los parámetros legales correspondientes el talento humano seleccionado e integrarlo a la nómina de la empresa.

**Gráfico No. 20**

#### **SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

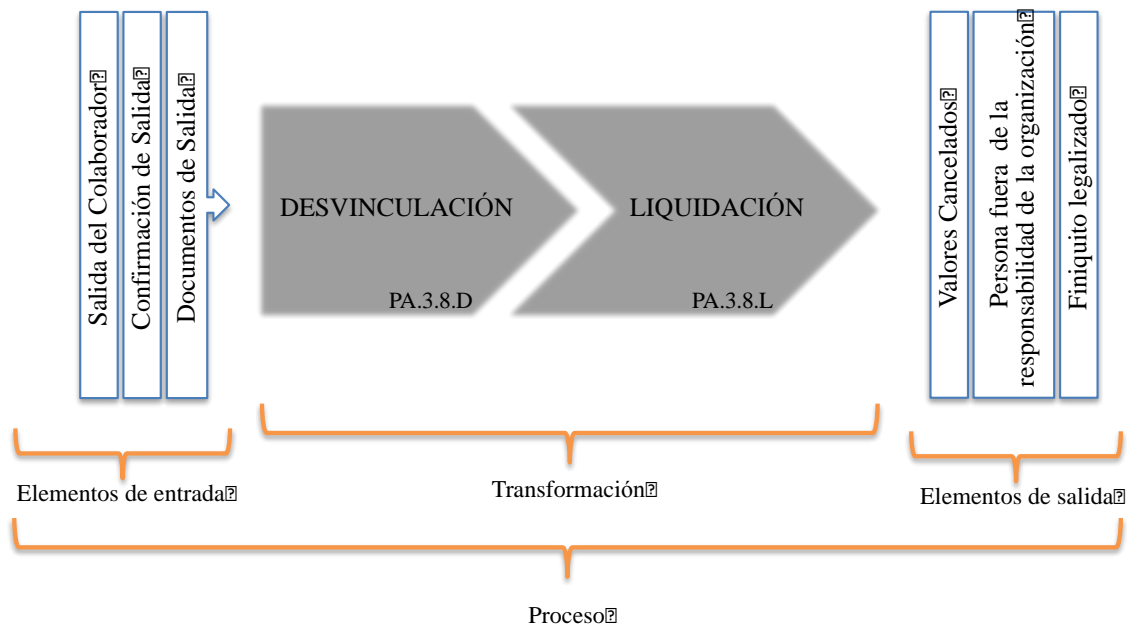
La contratación de el o los candidatos, implica el inicio de las obligaciones y deberes a cambio de los beneficios recibidos por y para ambas partes. Para el estudio se debe enfocar el análisis en el producto final correspondiente a Contrato Legalizado.

### 3.3.3 Proceso de Liquidación

El Proceso de Liquidación, es lo opuesto al Proceso de Contratación, involucra realizar la salida del colaborador de la empresa.

**Gráfico No. 21**

#### **CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO DE LIQUIDACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El Proceso de Liquidación, está formado por dos subprocesos: Desvinculación y Liquidación.



### 3.3.3.1 Subproceso de Desvinculación

El subproceso tiene la finalidad de registrar en la nómina la terminación laboral del colaborador con la empresa a la fecha de salida del colaborador y cancelar los beneficios otorgados por brindar sus servicios.

**Gráfico No. 22**

#### **SUBPROCESO DE DESVINCULACIÓN**



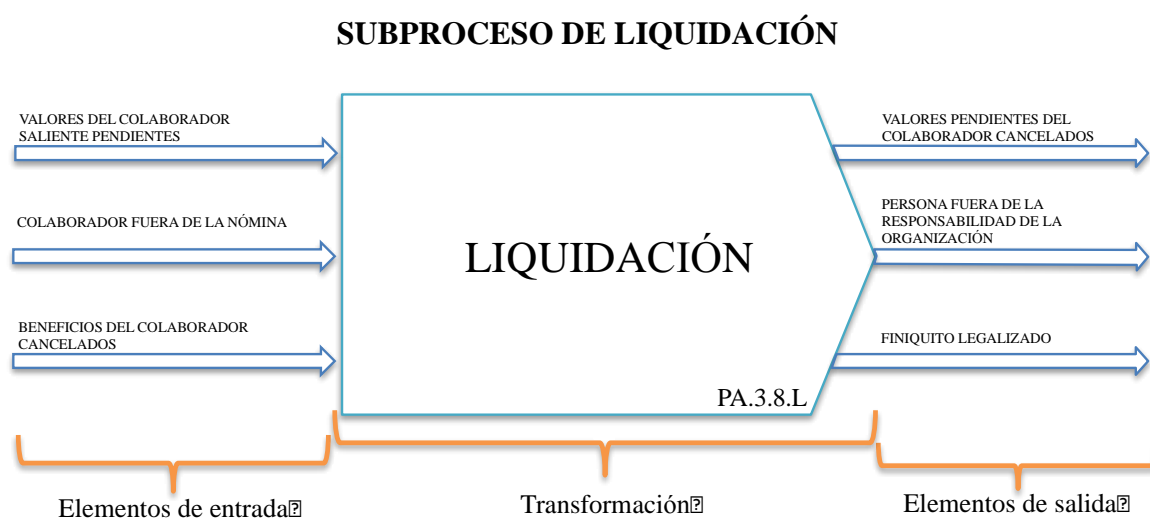
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Es indispensable la cancelación de beneficios a la fecha de salida, para que la empresa no pague por los beneficios de una nómina inexistente y el registro de salida es necesario para el subproceso de liquidación.

### 3.3.3.2 Subproceso de Liquidación

El objetivo del subproceso es realizar el último pago al colaborador por los servicios prestados siguiendo los procedimientos estipulados en el marco jurídico, para obtener el Finiquito Legalizado, documento que es de importancia legal.

**Gráfico No. 23**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El Acta de Finiquito Legalizada es importante ya que funciona como un respaldo y constancia del cumplimiento de las responsabilidades patronales hasta el término de la relación de trabajo.

Es necesario comprender el impacto de los subprocesos mencionados utilizando la herramienta conocida como Matriz de Impacto.

### 3.4 MATRIZ DE PROCESOS O DE IMPACTO

Construir la matriz de procesos realizando una ponderación a cada gestión, permite establecer la correlación entre los objetivos del área, los departamentos dentro de él y su impacto.

La matriz que a continuación se presenta, corresponde a los procesos de Contratación y Liquidación.

**Cuadro No. 14**

#### **MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACION Y LIQUIDACIÓN DE RR.HH.**

		OBJETIVOS DE LOS PROCESOS							
		Imagen Corporativa	Cumplir requisitos de ley	Personal Competente	Mejorar Eficiencia	Disminuir Reclamos	Fidelizar clientes internos	Aumentar satisfacción de clientes internos	Impacto Total por Subproceso (ITPSP)
Contratación	Reclutamiento	2	1	2	2	1	1	1	8
	Selección	1	1	3	2	1	1	1	6
	Contratación	2	3	3	2	1	2	2	144
Liquidación	Desvinculación	2	3	1	1	2	1	1	12
	Liquidación	3	3	1	3	3	1	1	81

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

En la Matriz se han analizado todos los subprocesos que involucran los procesos de Contratación y de Liquidación. Al visualizar los valores ponderados, se observa que el primero y segundo lugares con 144 y 81 puntos, respectivamente, ocupan los

subprocesos de Contratación y Liquidación; con estos resultados se demuestra el grado de importancia que debe darse a estos subprocesos y sus objetivos.

Con los procesos y subprocesos establecidos para RR.HH., es necesario determinar el personal dentro del área y específicamente quienes son los que intervienen en ambos procesos.

### 3.5 FUERZA LABORAL EN EL PROCESO

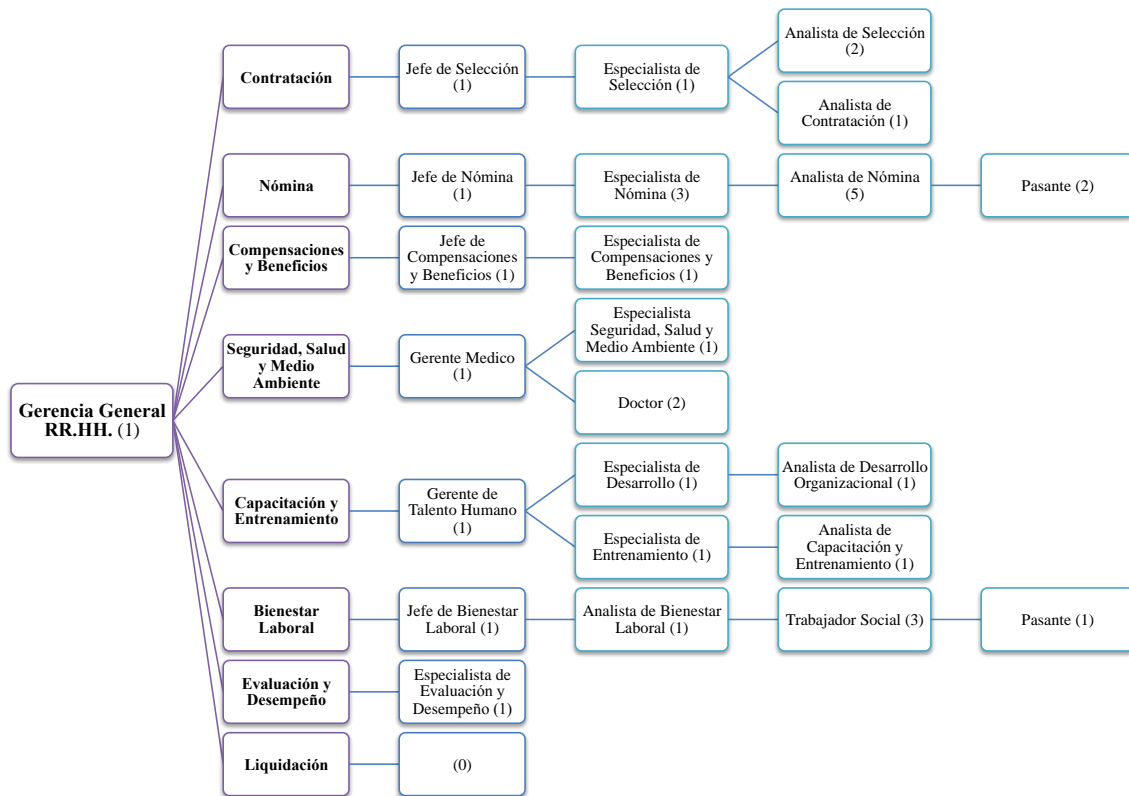
Cada área para cumplir con sus tareas tiene asignada una cantidad de empleados, y para determinar su número, se incluye como criterio las necesidades del área y el grado de importancia del objetivo a conseguir.

Para el área de Recursos Humanos se tienen asignados a 35 colaboradores a la fecha de realización de este estudio (10/01/2013).

Gráfico No. 24

## DISTRIBUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS

## HUMANOS



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

Otros detalles a considerar en la fuerza laboral:

**INSTALACIONES:** Los colaboradores trabajan en equipo; sin embargo, la mayoría no se encuentra ubicada dentro de las mismas instalaciones físicas, esto es, en una misma oficina, piso, edificio o ciudad, debido a que la empresa se encuentra distribuida a lo largo y ancho del territorio nacional ecuatoriano. Esta característica de trabajo para efecto de comunicación interna, será comentada más adelante.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** El personal que trabaja en el área de Recursos Humanos debe apegarse a una estructura y división definida por la organización reflejada en el Gráfico No. 24.

**CARGA LABORAL:** La asignación de la carga laboral se efectúa considerando el rol que se asigna a cada empleado, en base al tiempo estimado para realizar cada actividad, y considerando la importancia del proyecto que debe entregar.

**PASANTES:** Son colaboradores temporales dentro de la empresa, quienes se encuentran en proceso de aprendizaje en el departamento asignado, colaboradores que no cuentan con capacitación formal y son de ayuda horizontal dentro del área; es decir, deberán colaborar en la culminación de la tarea que en ese momento se les disponga; por supuesto, luego de recibir indicaciones previas y con supervisión de la tarea asignada y con la autorización del superior a cargo; este procedimiento no da certeza de calidad al producto obtenido.

La permanencia del pasante dentro de la empresa, dependerá de su desempeño, del presupuesto disponible para su salario, y de la importancia del proceso.

### 3.6 ANÁLISIS DE PROCESOS

Para el caso de estudio, además del método de observación se utilizó la técnica del interrogatorio.

Esta técnica se utiliza para efectuar un examen crítico con la colaboración de las personas involucradas en el proceso. La técnica funciona mediante el sometimiento sucesivo de cada actividad del proceso a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Para lograr la obtención de información adecuada con este método, se debe iniciar con una serie de preguntas preliminares cuyas respuestas sean lo más objetivas posible. Estas preguntas deben poner en cuestionamiento todo aspecto de cada actividad, con el fin de examinar todo el proceso.

Según Benjamín Niebel, al momento de estudiar los procesos bajo la técnica del interrogatorio, la pregunta más importante que debe hacerse es: “¿Por qué?”, debido a que no debe aceptarse cosa alguna como definitiva. Al finalizar, es necesario reunir la información para contestar las preguntas con el objetivo de establecer una mejor manera de hacer el trabajo (Niebel, 1975, p. 25).

### **Cuadro No. 15**

#### **LA TÉCNICA DEL INTERROGATORIO: PREGUNTAS PRELIMINARES**

Según	Preguntas Preliminares (Examinar):	Objeto
El propósito de la actividad	1. ¿Qué se hace? 2. ¿Por qué se hace?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
El lugar donde se ejecuta	5. ¿Dónde lo hace? 6. ¿Por qué lo hace en ese lugar?	
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	9. ¿Cuándo se hace? 10. ¿Por qué se hace en ese momento?	
La persona que la realiza	13. ¿Quién lo hace? 14. ¿Por qué lo hace esa persona?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
Los medios utilizados	17. ¿Cómo se hace?	
	18. ¿Por qué se hace de ese modo?	

**Fuente:** Ingeniería Industrial, Niebel, Benjamín, 1975, Pág. 25.

Para profundizar más a detalle se realizan a continuación las preguntas de fondo, éstas tienen por finalidad buscar alternativas de lo que podría hacerse o lo que se podría mejorar. Los resultados obtenidos llevan a determinar si es factible o no el mejoramiento, optimización, reemplazo o eliminación de la actividad o el proceso.

### **Cuadro No. 16**

#### **LA TÉCNICA DEL INTERROGATORIO: PREGUNTAS DE FONDO**

Según	Preguntas de Fondo (Idear):	Objeto
El propósito de la actividad	3. ¿Qué podría hacerse?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
	4. ¿Qué debería hacerse?	
El lugar donde se ejecuta	7. ¿Dónde podría hacerse?	
	8. ¿Dónde debería hacerse?	
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	11. ¿Cuándo podría hacerse?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
	12. ¿Cuándo debería hacerse?	
La persona que la realiza	15. ¿Quién podría hacerlo?	
	16. ¿Quién debería hacerlo?	
Los medios utilizados	19. ¿Cómo podría hacerse?	Simplificar el trabajo
	20. ¿Cómo debería hacerse?	

**Fuente:** Ingeniería Industrial, Niebel, Benjamín, 1975, Pág. 25.

La técnica del interrogatorio es sistemática, debe tener un orden lógico en su realización, por lo que se debe elaborar una lista de preguntas. La lista completa de interrogaciones es la combinación perfecta de las preguntas preliminares y las preguntas de fondo.

Con la información obtenida mediante la técnica revisada, se procede a realizar la descripción de los procesos de estudio.



### 3.7 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de los procesos de Contratación y Liquidación son efectuados de acuerdo a su situación actual, es decir, como se vienen realizando las actividades o tareas laborales de manera cotidiana en Industria de Alimentos S.A.







Las normas ANSI serán utilizadas para el levantamiento por su sencillo y rápido detalle para comprender el flujo de cualquier proceso.

#### 3.7.1 Normas ANSI

El Instituto Americano de Estándares Nacionales, por su sigla en inglés ANSI, es el encargado de supervisar la creación, promulgación y uso de miles de normas y guías que impactan directamente en los negocios de casi cualquier sector.

Las normas ANSI también fueron diseñadas para la elaboración de diagramas, con el propósito de representar los flujos de información correspondiente a la parte administrativa del proceso. (American National Standards Institute - ANSI)

**Cuadro No. 17****NORMAS ANSI PARA DIAGRAMAS DE FLUJO**

 <p><b>Inicio / Fin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica el principio o el fin del diagrama flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.”.</li> </ul>	 <p><b>Operación / Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividades relativas a un procedimiento. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.”.</li> </ul>
 <p><b>Decisión o alternativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.”.</li> </ul>	 <p><b>Almacenamiento / Archivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.”.</li> </ul>
 <p><b>Conector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.”.</li> </ul>	 <p><b>Dirección de flujo o línea de unión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.”.</li> </ul>

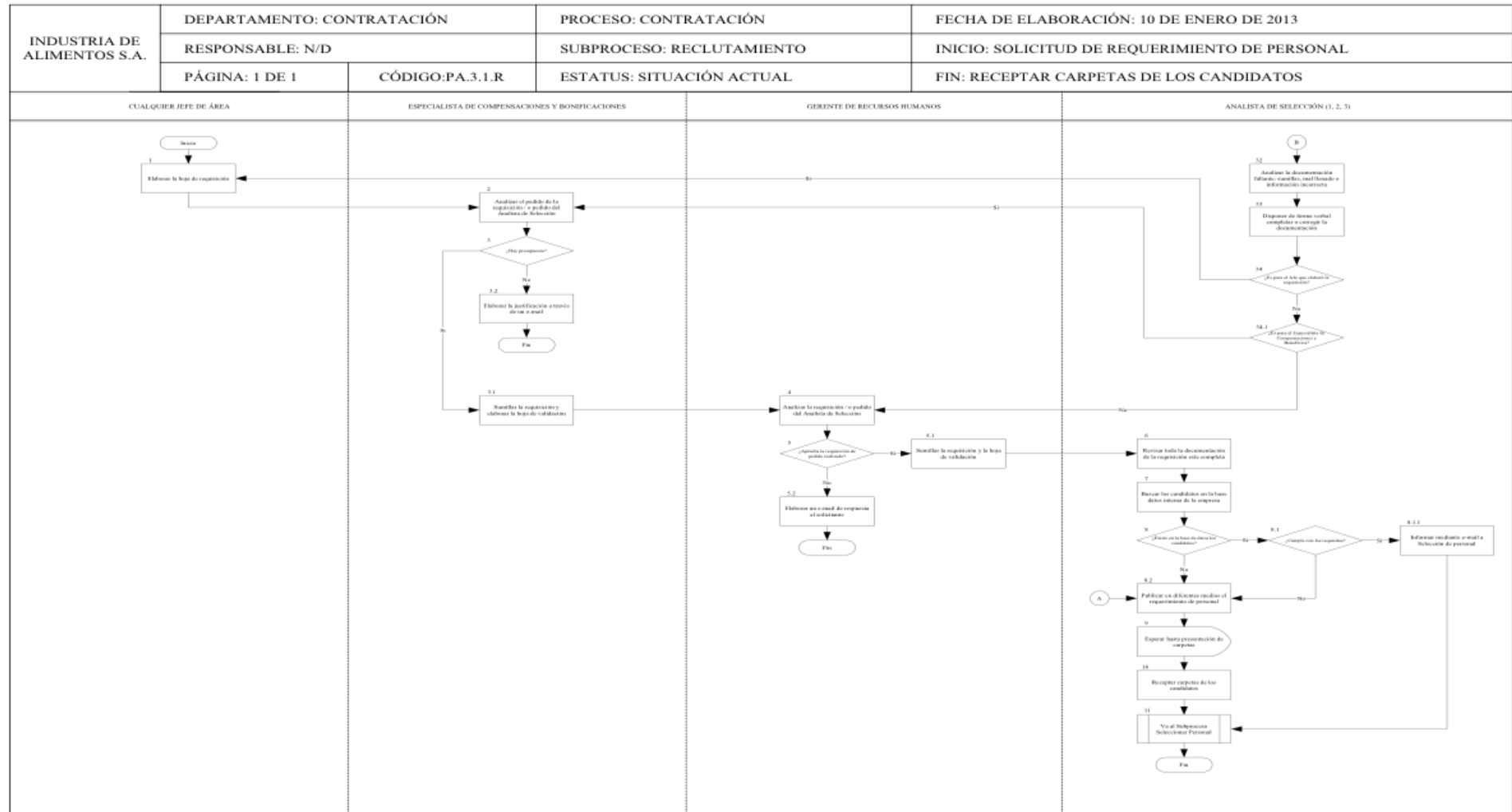
**Fuente:** Normas ANSI

Con las normas arriba mencionadas se incluye el significado de la simbología a utilizar en los diagramas para comprender cada una de las actividades de los procesos.

### 3.7.2 Levantamiento del proceso de Contratación

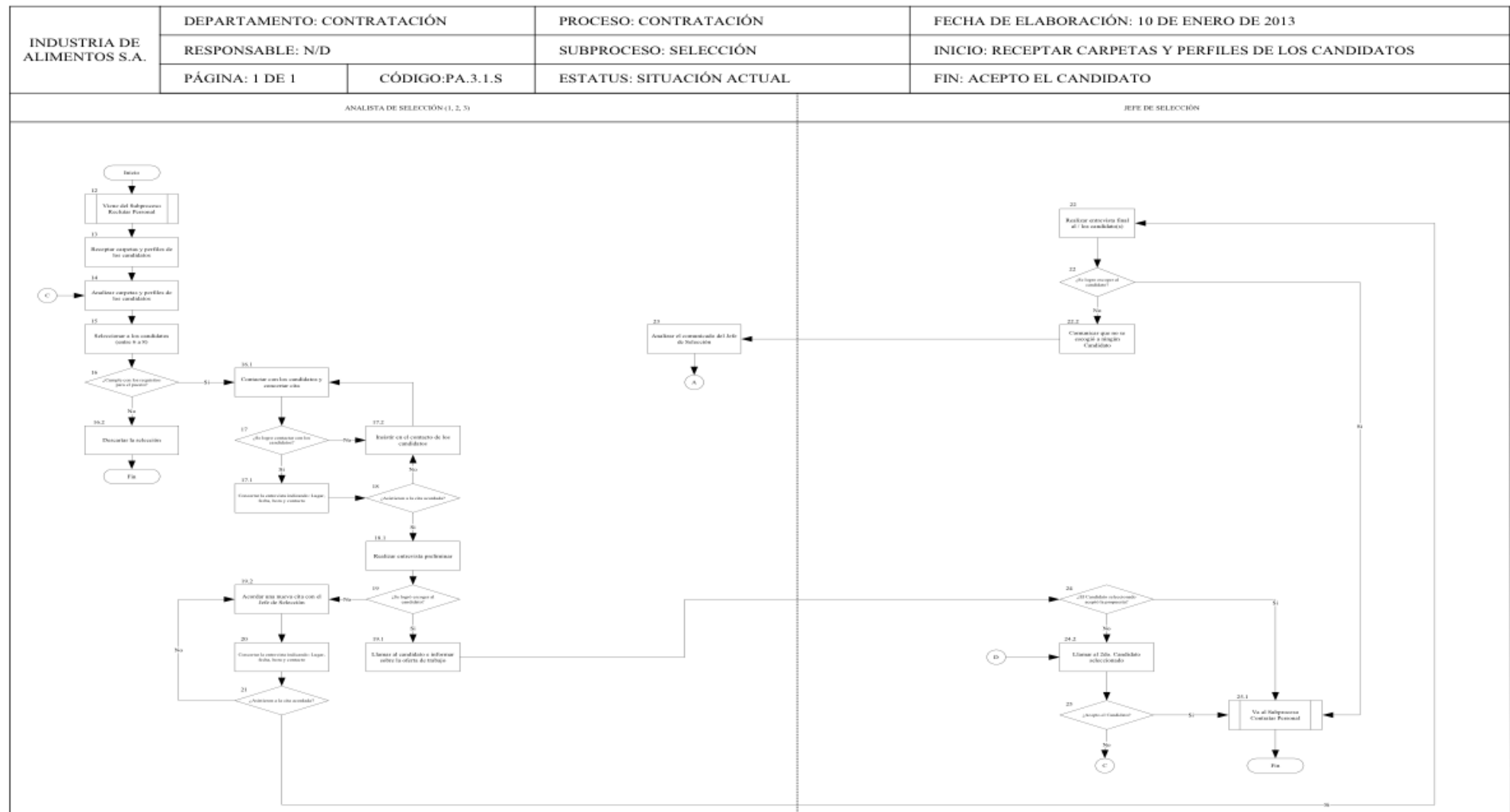
Levantamiento del proceso es describir las operaciones o acciones que se realizan durante el proceso de Contratación, de manera gráfica, consiguiendo de esta manera visualizar las actividades que realizan los colaboradores que participan durante la gestión del proceso, permitiendo ver los detalles en cada una de ellas. En los Gráficos No. 25 al No. 27, se describe el proceso de Contratación actual.

**Gráfico No. 25**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 1/3**



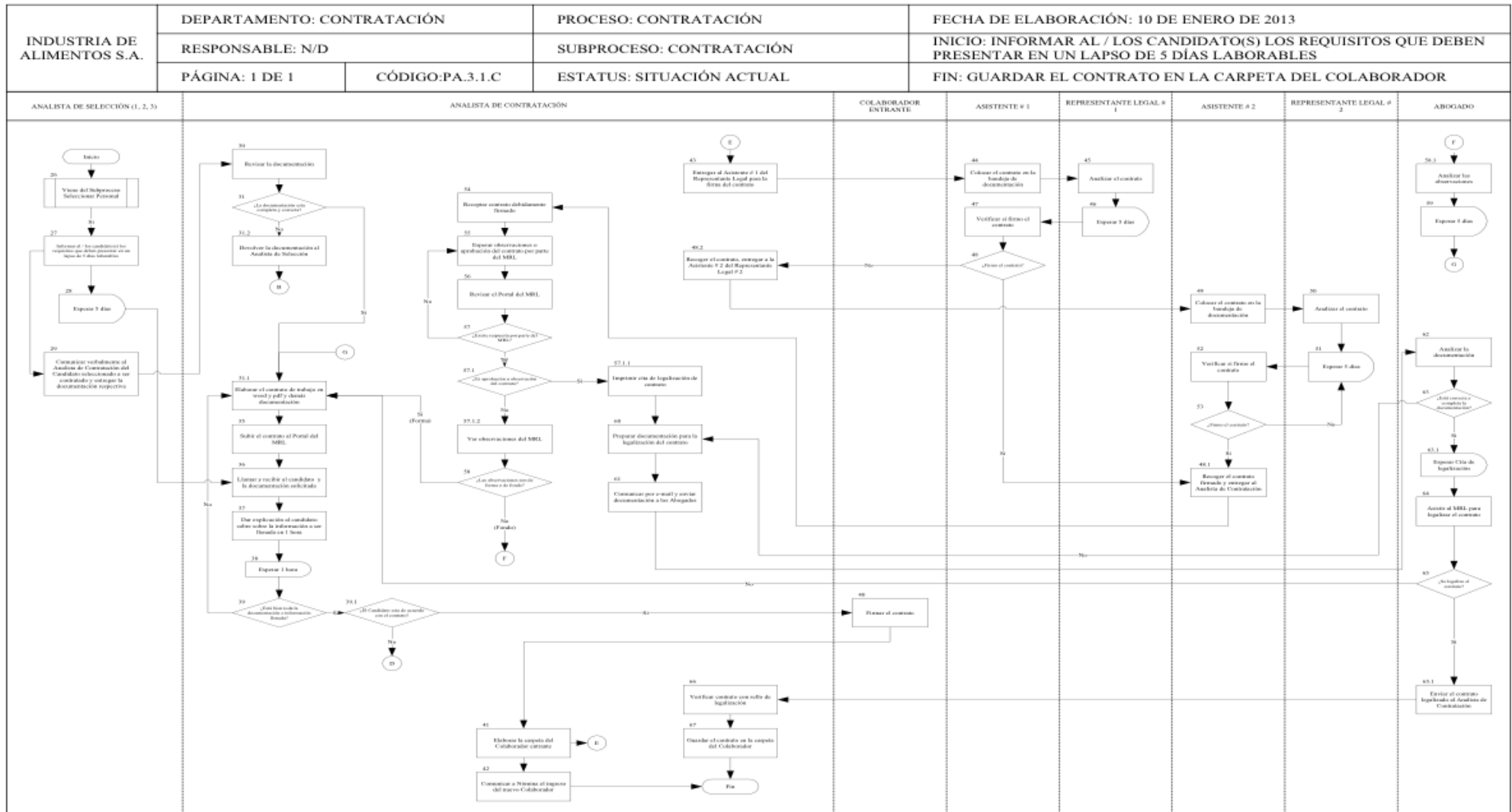
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 26**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 2/3**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 27**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 3/3**

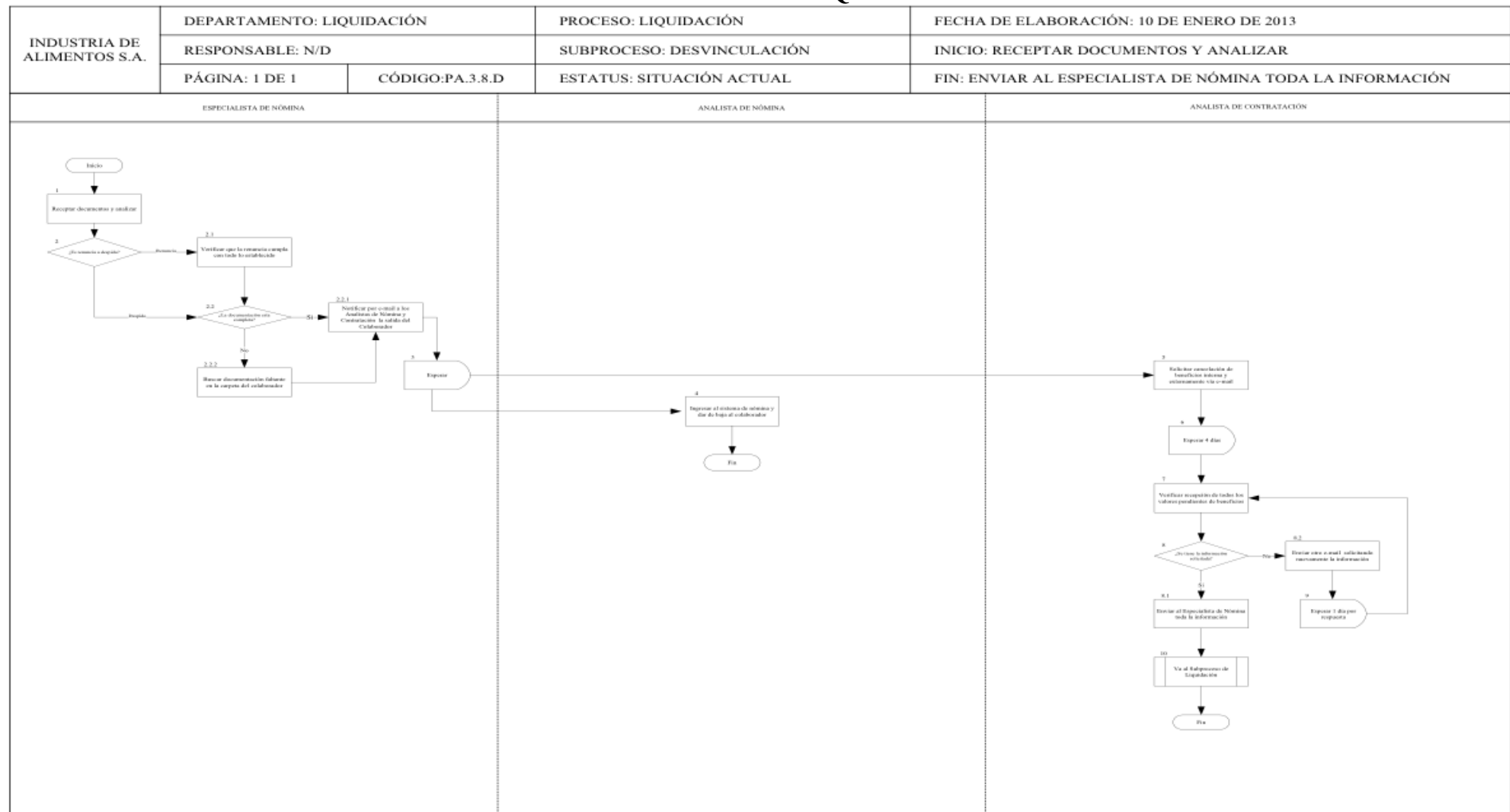


**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

### **3.7.3 Levantamiento del proceso de Liquidación**

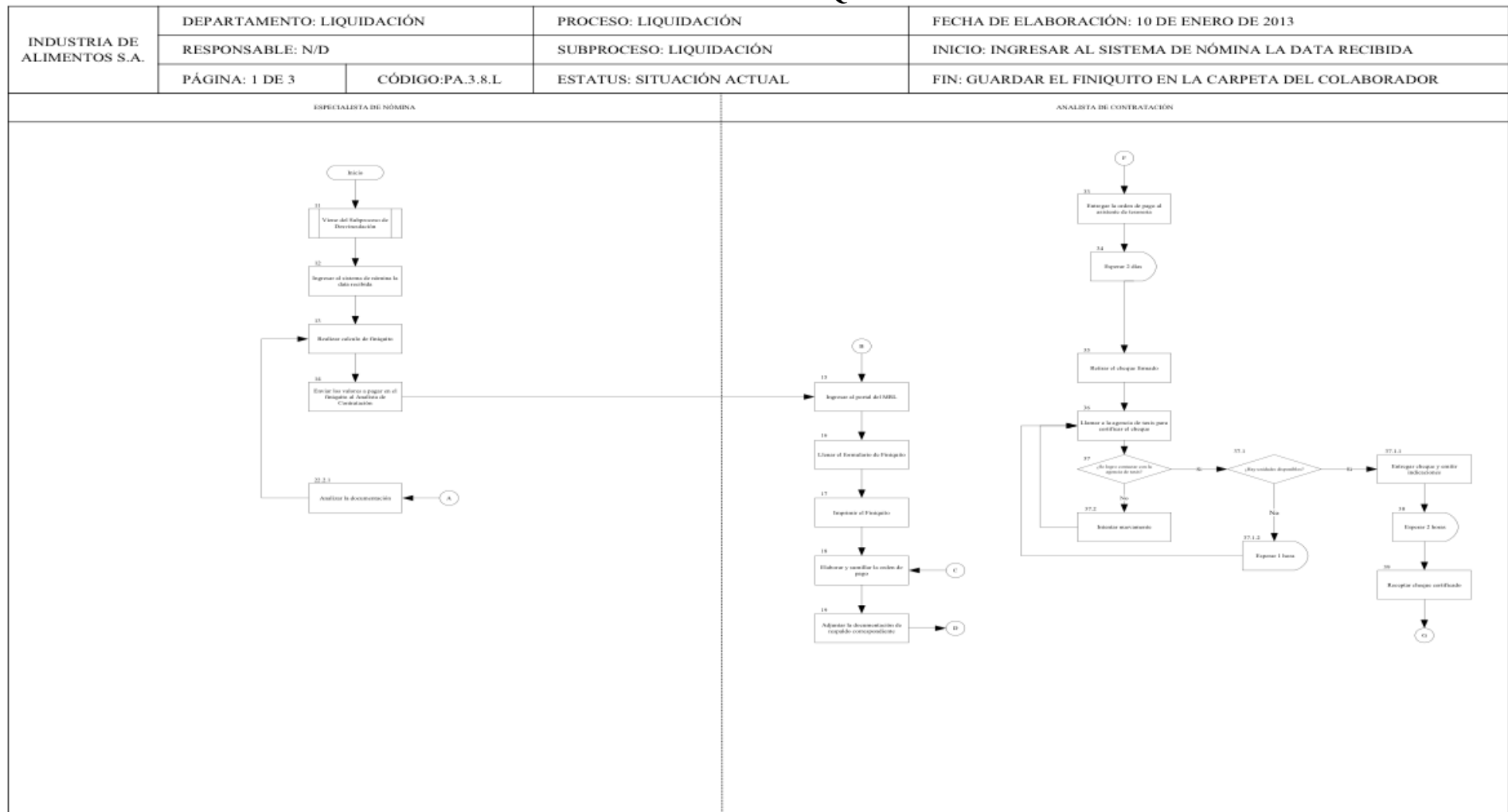
Así como en el proceso anterior, se debe realizar el levantamiento del proceso de Liquidación para conocer qué actividades se realizan y quienes son los involucrados que participan. Aplicando la misma normativa se procede a elaborar la diagramación del proceso. Se observa en los Gráficos No. 28 y No. 29 el proceso de Liquidación actual.

**Gráfico No. 28**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 1/4**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

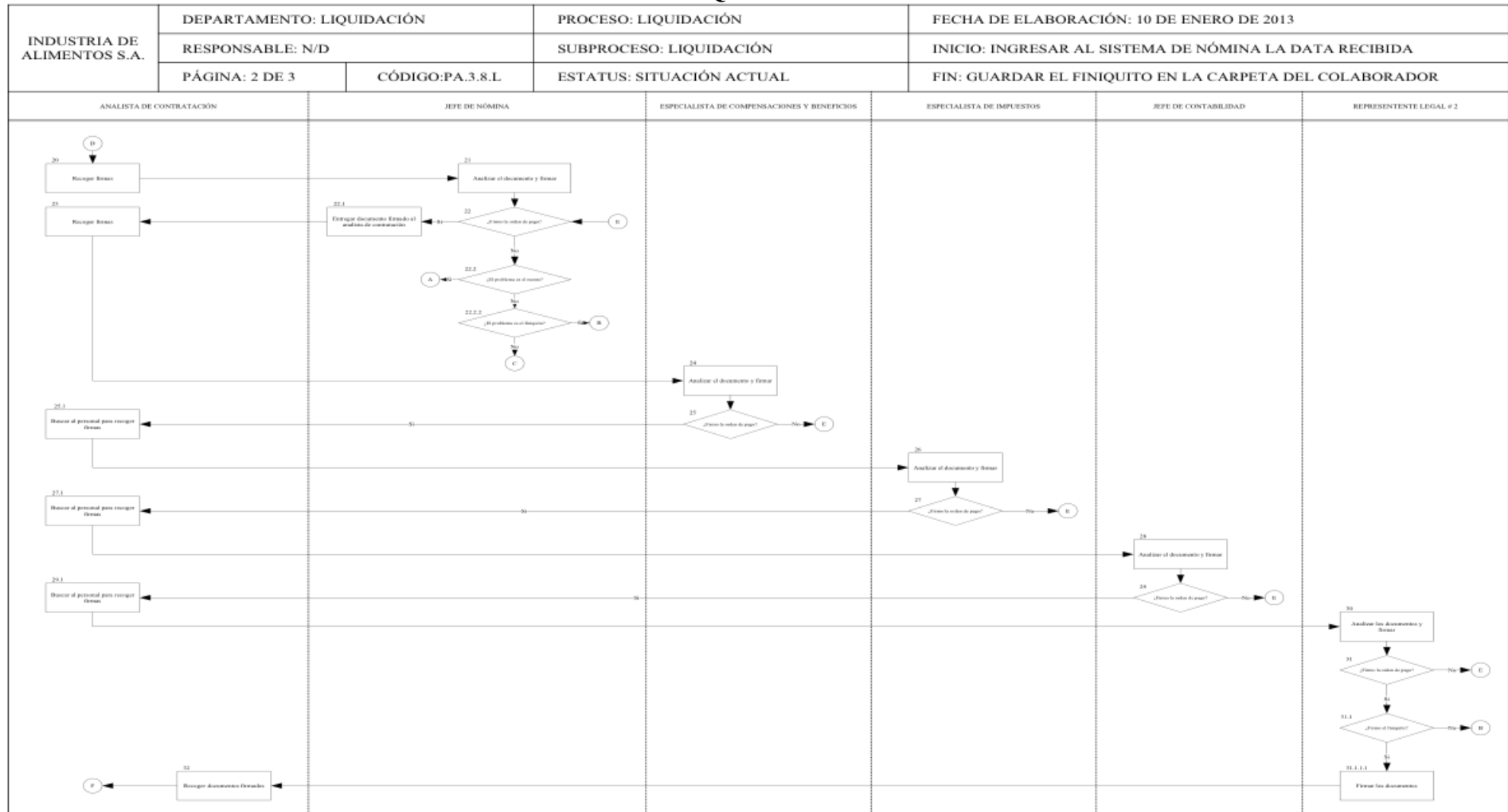
**Gráfico No. 29**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 2/4**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

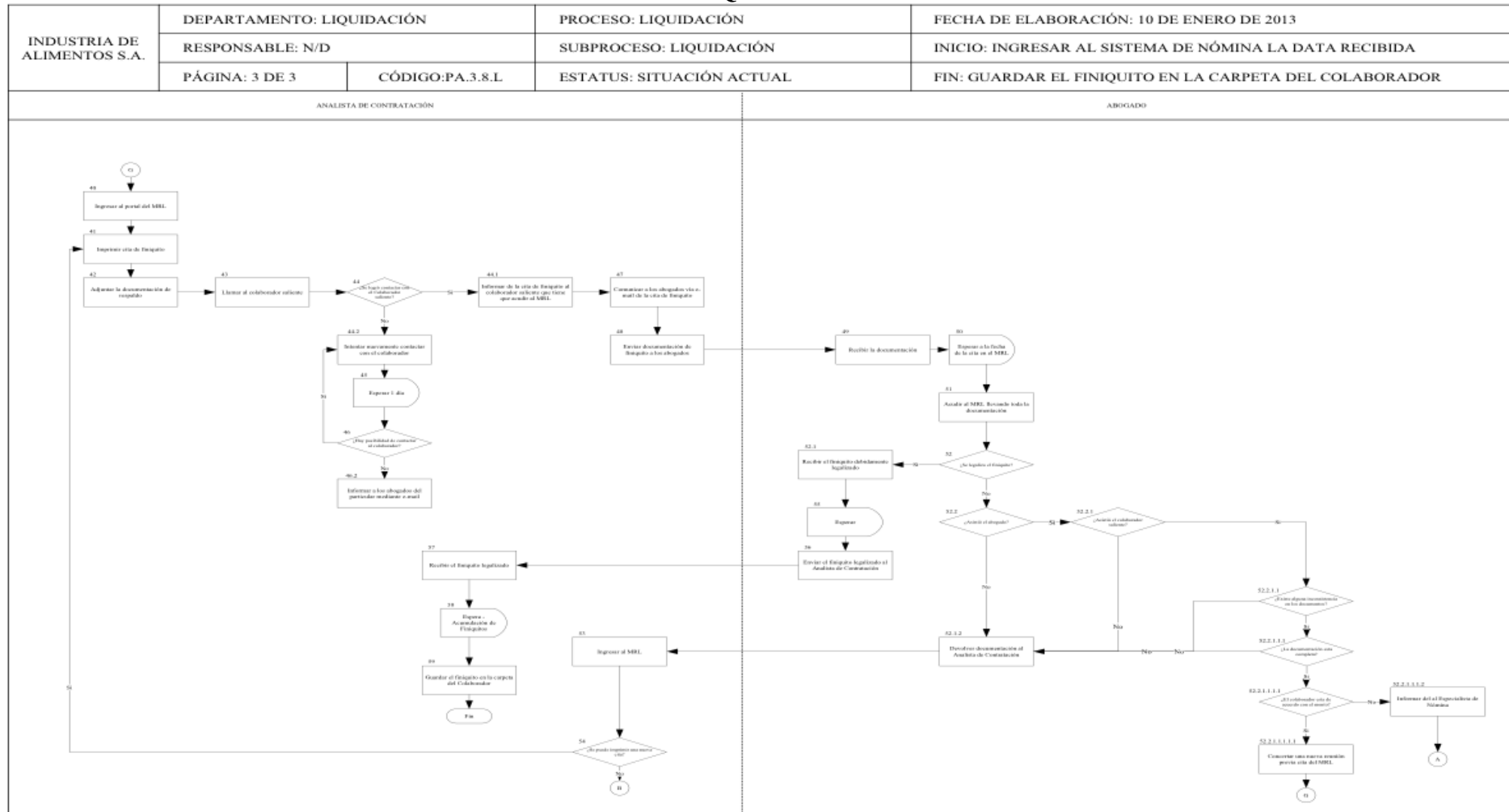


**Gráfico No. 29**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 3/4 ... CONTINUACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 29**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 4/4 ... CONTINUACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

En la parte correspondiente a Anexos en los Gráficos No. 51 al No. 57, se han añadido los subprocesos individualizados, esto con la intención de facilitar la comprensión de cada uno de los procesos dando énfasis en sus inicios y términos, a la vez que ubicar en ellos los cuellos de botella.

Cuando se han identificado los puntos problemáticos o cuellos de botella, es momento de elaborar un nuevo proceso con más detalle, para lograr identificar el problema específico a nivel de tareas que afectan al sistema; es importante en este paso incluir el tiempo promedio de ejecución de cada una. A esta actividad se la conoce como “Diagramación de Procesos”.

### 3.8 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Es describir el proceso de manera más detallada, a fin de visualizar las actividades que se llevan a cabo en él. Su objetivo es exponer la sucesión de hechos en un proceso.

Dentro de la diagramación bajo las normas ASME se encuentran las cinco actividades fundamentales: Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento. (American Society of Mechanical Engineers - ASME, pp. 6-7)

### **3.8.1 Norma ASME**









La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, también conocida por su sigla en inglés como ASME, es una organización profesional sin fines de lucro. Su misión es servir a la comunidad global en el avance y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida, principalmente enfocado al campo de las ingenierías. (American Society of Mechanical Engineers - ASME)

La necesidad de establecer símbolos con significados precisos para la elaboración de los diagramas de flujo de procesos, dio paso para que la ASME desarrolle una simbología (1947), que con el pasar de los años ha sido aceptada de forma amplia, a pesar de no abarcar todas las necesidades.

Las formas ASME permiten incluir características a cada uno de los pasos de las formas ANSI.

Cuadro No. 18

## NORMA ASME PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

 <p><b>Operación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características”.</li> </ul>	 <p><b>Inspección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado”.</li> </ul>
 <p><b>Desplazamiento o transporte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Son los métodos de trabajo, procedimientos, hojas de proceso, instrucción de trabajo, etc. Es decir, es la descripción de la forma de utilizar los recursos, donde se deberá indicar: quién hace qué, cuándo lo hace y ocasionalmente el cómo”.</li> </ul>	 <p><b>Almacenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de la otra operación o el tiempo de respuesta es lento”.</li> </ul>
 <p><b>Decisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso”.</li> </ul>	 <p><b>Líneas de flujo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos”.</li> </ul>
 <p><b>Espera o Demora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Indica el movimiento de los empleados, material y el equipo de un lugar a otro”.</li> </ul>	 <p><b>Actividades Combinadas (Inspección y Operación)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones”.</li> </ul>

**Fuente:** Norma ASME

Para la diagramación de procesos, se utilizarán las normas mencionadas dentro de la matriz de actividades.

### 3.8.2 Diagramación del Proceso de Contratación

Siguiendo las actividades del flujo del proceso de contratación se procede a elaborar la diagramación pertinente.

## Cuadro No. 19

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO

MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:

FECHA:

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO DEL SUBPROCESO:

RECURSOS HUMANOS

30 de enero de 2013

TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN ACTUAL

RECLUTAMIENTO

BUSCAR EL TALENTO HUMANO INTERNO Y EXTERNO, CUANDO LA INDUSTRIA LO REQUIERA

CÓDIGO: PA.3.1.R

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACION	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
								Inicio	
1		X						Elaborar la hoja de requisición	35
2		X						Analizar el pedido de la requisición / o pedido del Analista de Selección	40
3						X		¿Hay presupuesto?	1
3.1		X						Si, Sumillar la requisición y elaborar la hoja de validación	2
3.2			X					No, Elaborar la justificación a través de un e-mail	10
4								Fin	
4		X						Analizar la requisición / o pedido del Analista de selección	960
5						X		¿Aprueba la requisición de pedido realizado?	1
5.1		X						Si, Sumillar la requisición y la hoja de validación	2
5.2			X					No, Elaborar un e-mail de respuesta al solicitante	10
6							X	Fin	
6							X	Revisar que toda la documentación de la requisición esté completa	5
7				X				Buscar los candidatos en la base de datos interna de la empresa	10
8						X		¿Existen en la base de datos los candidatos?	1
8.1						X		Si, ¿Cumple con los requisitos?	1
8.1.1			X					Si, Informar mediante e-mail a Selección de personal	
8.2			X					No, Publicar en diferentes medios de comunicación el requerimiento de personal	35
9				X				Esperar hasta la presentación de carpetas	3360
10	X							Receptar las carpetas de los candidatos	30
11			X					Va a Subproceso Seleccionar Personal	5

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
1	1. Valor Agregado Cliente Externo	30	0,67%
5	2. Valor Agregado Empresa	1039	23,05%
6	3. Operación	70	1,55%
1	4. Demora	3360	74,53%
0	5. Transporte	0	0,00%
5	6. Control	9	0,20%
0	7. Archivo	0	0,00%
18	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	4508	100%

INDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)

1069

23,71%

MINUTOS

4508

HORAS

75,1

DIAS

9,4

MESES

0,5

Fuente: Industria de Alimentos S.A.

Las actividades del subproceso para buscar y reclutar candidatos son aceptables; sin embargo se encuentran un poco desactualizadas. Existe la posibilidad de utilizar las nuevas herramientas de talento humano para mejorar los tiempos y reducir los costos de operación. Un punto importante es reducir el manejo de la documentación.

## Cuadro No. 20

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN

MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:

FECHA:

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO DEL SUBPROCESO:

RECURSOS HUMANOS

10 de enero de 2013

TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN ACTUAL

SELECCIÓN

SELECCIONAR EL PERSONAL CUYO PERFIL, ESTUDIOS Y HABILIDADES SEAN LOS INDICADOS PARA EL PUESTO DE TRABAJO QUE SE REQUIERE OCUPAR

CÓDIGO: PA.3.1.S

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
12								Viene del Subproceso Reclutar Personal	
13			X					Receptar carpetas y perfiles de los candidatos	480
14						X		Analizar carpetas y perfiles de los candidatos	60
15			X					Seleccionar a los candidatos (entre 6 a 8)	30
16						X		¿Cumple con los requisitos para el puesto?	1
16.1	X							Si, Contactar con los candidatos y concertar cita	45
16.2				X				No, Descartar la selección	5
17						X		Fin	
17.1	X							¿Se logró contactar con los candidatos?	1
17.2				X				Si, Concertar la entrevista indicando: Lugar, fecha, hora y contacto	35
18						X		No, Insistir en el contacto de los candidatos	25
18.1			X					¿Asistieron a la cita acordada?	1
19						X		Si, Realizar entrevista preliminar	270
19.1	X							¿Se logró escoger al candidato?	1
19.2			X					Si, Llamar al candidato e informar sobre la oferta de trabajo	10
20	X							No, Acordar una nueva cita con el Jefe de Selección	15
21						X		Concertar la entrevista indicando: Lugar, fecha, hora y contacto	35
21.1		X						¿Asistieron a la cita acordada?	1
22						X		Si, Realizar entrevista final al / los candidato(s)	90
22.2				X				¿Se logró escoger al candidato?	1
23						X		No, Comunicar que no se escogió a ningún candidato	5
24						X		Analizar el comunicado del Jefe de Selección	5
24.2	X							El Candidato seleccionado aceptó la propuesta?	1
25						X		No, Llamar al 2do. Candidato seleccionado	15
25.1			X					¿Aceptó el Candidato?	1
								Va al Subproceso Contratar Personal	5

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
5	1. Valor Agregado Cliente Externo	140	12.30%
1	2. Valor Agregado Empresa	90	7.91%
5	3. Operación	800	70.30%
3	4. Demora	35	3.08%
0	5. Transporte	0	0.00%
10	6. Control	73	6.41%
0	7. Archivo	0	0.00%
24	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	1138	100%

ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)	230	20.21%
---	-----	--------

MINUTOS	1138
HORAS	19.0
DÍAS	2.4
MESES	0.1

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El subproceso de selección de candidatos sigue una lógica y procedimientos que no requieren de un cambio significativo; sin embargo, se puede mejorar los tiempos de acción. Lo importante del proceso no es el número de personas que pueden seleccionar sino la calidad de los profesionales que ingresan gracias a su sistema de selección. Al seleccionar se requiere desarrollar una notificación clara sobre quién es la persona a contratar y la información para contactar con esa persona.

## Cuadro No. 21

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
ÁREA DE ANÁLISIS:			RECURSOS HUMANOS						
FECHA:			10 de enero de 2013						
MACROPROCESO:			TALENTO HUMANO						
PROCESO:			CONTRATACIÓN ACTUAL						
SUBPROCESO:			CONTRATACIÓN						
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:			CONTRATAR BAJO LOS PARÁMETROS LEGALES CORRESPONDIENTES EL TALENTO HUMANO SELECCIONADO E INTEGRARLO A LA NÓMINA DE LA INDUSTRIA						
VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
26								Viene del Subproceso Seleccionar Personal	
27	X							Informar al / los candidato(s) los requisitos que deben presentar en un lapso de cinco días laborables	5
28				X				Esperar cinco días	2400
29			X					Comunicar verbalmente al Analista de Contratación del candidato seleccionado a ser contratado y entregar la documentación respectiva	5
30						X		Revisar la documentación	2
31						X		¿La documentación esta completa y correcta?	1
31.1			X					Si, Elaborar el contrato de trabajo en word y pdf y de más documentación	40
31.2				X				No, Devolver la documentación al Analista de Selección	5
32						X		Analizar la documentación faltante: sumillas, mal llenado o información incorrecta	5
33			X					Disponer de forma verbal completar o corregir la documentación	5
34						X		¿Es para el Jefe que elaboró la requisición?	1
34.1						X		No, ¿Es para el Especialista de Compensaciones y Beneficios?	1
35	X	X						Subir el contrato al Portal del MRL	15
36	X							Llamar y recibir al candidato y la documentación solicitada	5
37								Dar explicación al candidato sobre la información a ser llenada en una hora	10
38				X				Esperar una hora	60
39						X		¿Está bien toda la documentación e información llenada?	1
39.1						X		Si, ¿El candidato está de acuerdo con el contrato?	1
40		X						Firmar el contrato	2
41			X					Elaborar la carpeta del Colaborador entrante	25
42			X					Comunicar a Nómina el ingreso del nuevo Colaborador	2
43					X			Fin	
44			X					Entregar al Asistente # 1 del Representante Legal para la firma del contrato	8
45						X		Colocar el contrato en la bandeja de documentación	2
46				X				Analizar el contrato	5
47						X		Esperar cinco días	2400
48						X		Verificar si firmó el contrato	5
48.1			X					¿Firmo el contrato?	1
48.2			X					Recoger el contrato firmado y entregar al Analista de Contratación	8
49					X			No, Recoger el contrato, entregar a la Asistente # 2 del Representante Legal # 2	8
50						X		Colocar el contrato en la bandeja de documentación	2
51				X				Analizar el contrato	5
52						X		Esperar cinco días	2400
53						X		Verificar si firmó el contrato	5
54			X					¿Firmo el contrato?	1
55				X				Recepar contrato debidamente firmado	2
56			X					Esperar observaciones o aprobación del contrato por parte del MRL	11070
57						X		Revisar el Portal del MRL	10
57.1						X		¿Existe respuesta por parte del MRL?	1
57.1.1			X					¿Es aprobación u observación del contrato?	1
57.1.2				X				Si, Imprimir cita de legalización de contrato	5
58						X		No, Ver observaciones del MRL	5
58.1						X		¿Las observaciones son de forma o de fondo?	1
59				X		X		Fondo, Analizar las observaciones	5
60			X		X			Esperar cinco días	2400
61					X			Preparar documentación para la legalización del contrato	30
62						X		Comunicar por e-mail y enviar documentación a los Abogados	5
63						X		Analizar la documentación	2
63.1				X				¿Está correcta y completa la documentación?	1
64			X					Esperar cita de legalización	22860
65						X		Asistir al MRL para legalizar el contrato	30
65.1					X			¿Se legalizó el contrato?	1
66						X		Enviar el contrato legalizado al Analista de Contratación	5
67							X	Verificar contrato con sello de legalización	2
								Guardar el contrato en la carpeta del Colaborador	9600
								Fin	
Nº COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES TIEMPO (m) %									
2	1. Valor Agregado Cliente Externo			15	0.03%				
2	2. Valor Agregado Empresa			17	0.03%				
12	3. Operación			167	0.33%				
8	4. Demora			41200	80.68%				
4	5. Transporte			20	0.04%				
21	6. Control			48	0.09%				
1	7. Archivo			9600	18.80%				
50	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7			51067	100%				
INDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)									
				32	0.06%				
MINUTOS									
51067									
HORAS									
851.1									
DÍAS									
106.4									
MESES									
5.3									

Fuente: Industria de Alimentos S.A.

El subproceso de contratación presenta demasiadas demoras y esperas innecesarias, es un proceso muy burocrático y manual. Es necesario cambiar la forma en que se



realiza la documentación para evitar la cantidad de reprocesamiento al momento de la autorización y legalización.

Se observa que el tiempo total estimado que utiliza el proceso es de 118 días, el mismo que no es aceptable considerando que los altos directivos de la empresa lo han establecido en 20 días. Es importante también recordar que este proceso corresponde a un trabajo frecuente, con un alto nivel de reprocesamiento, por lo que debería ser un proceso totalmente fluido.

Para mejorar el proceso, es necesario reducir el tiempo de ejecución y cumplimiento del proceso.

### **3.8.3 Diagramación del Proceso de Liquidación**

Igual que el proceso anterior, se siguen las actividades del flujo del proceso de Liquidación para elaborar la diagramación pertinente.

## Cuadro No. 22

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
ÁREA DE ANÁLISIS:		RECURSOS HUMANOS							
FECHA:		2013-01-10							
MACROPROCESO:		TALENTO HUMANO							
PROCESO:		LIQUIDACIÓN ACTUAL							
SUBPROCESO:		DESVINCULACIÓN							
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:		REGISTRAR EN LA NÓMINA LA TERMINACIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA Y CANCELAR LOS BENEFICIOS OTORGADOS POR BRINDAR SUS SERVICIOS							
CÓDIGO: PA.3.8.D									
VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
1			X					Inicio	
2						X		Receptar documentos y analizar	5
2.1						X		¿Es renuncia o despido?	1
2.2						X		Verificar que la renuncia cumple con todo lo establecido	5
2.2.1						X		¿La documentación está completa?	1
2.2.2			X					No. Buscar documentación faltante en la carpeta del colaborador	15
2.2.1			X					Si. Notificar por e-mail a los Analistas de Nómina y Contratación la salida del Colaborador	5
3				X				Esperar	60
4		X						Ingresar al sistema de nómina y dar de baja al colaborador	10
5			X					Fin	
5								Solicitar cancelación de beneficios interna y externamente vía e-mail	15
6				X				Esperar cuatro días	1920
7						X		Verificar recepción de todos los valores pendientes de beneficios	10
8						X		¿Se tiene la información solicitada?	1
8.1					X			Si. Enviar al Especialista de Nómina toda la información	5
8.2			X					No. Enviar otro e-mail solicitando nuevamente la información	5
9				X				Esperar un día por respuesta	240
10								Va al Subproceso de Liquidación	5
								Fin	
Nº		COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		TIEMPO (m)		%			
0	1.	Valor Agregado Cliente Externo		0		0.00%		MINUTOS	
1	2.	Valor Agregado Empresa		10		0.43%			2303
5	3.	Operación		50		2.17%		HORAS	
3	4.	Demora		2220		96.40%			38,4
1	5.	Transporte		5		0.22%		DÍAS	
5	6.	Control		18		0.78%			4,8
0	7.	Archivo		0		0.00%		MESES	
15	TOTAL =	1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7		2303		100%			0,2
ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)				10		0.43%			

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El subproceso de desvinculación está fuera del tiempo de tres días establecido. Existe poca presión en cuanto al cumplimiento de los tiempos; por no tener registro de los tiempos no es posible conocer el dinero que ha perdido la empresa en beneficios por personas que ya no pertenecen a la nómina de ella.

## Cuadro No. 23

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE LIQUIDACIÓN

## MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:	RECURSOS HUMANOS
FECHA:	2013-01-10
MACROPROCESO:	TALENTO HUMANO
PROCESO:	LIQUIDACIÓN ACTUAL
SUBPROCESO:	LIQUIDACIÓN
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:	REALIZAR EL ÚLTIMO PAGO AL COLABORADOR POR LOS SERVICIOS PRESTADOS SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS ESTIPULADOS EN EL MARCO JURÍDICO
	CÓDIGO: PA.3&L

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
11								Viene del Subproceso de Desvinculación	
12			X					Ingresar al sistema de nómina la data recibida	10
13			X					Realizar cálculo de finiquito	45
14					X			Enviar los valores a pagar en el finiquito al Analista de Contratación	5
15		X						Ingresar al portal del MRL	2
16			X					Llenar el formulario de Finiquito	25
17			X					Imprimir el Finiquito	5
18		X						Elaborar y suministrar la orden de pago	10
19			X					Adjuntar la documentación de respaldo correspondiente	15
20		X						Recoger firmas	10
21						X		Analizar el documento y firmar	25
22						X		¿Firmó la orden de pago?	1
22.1					X			Si, Entregar documento firmado al Analista de Contratación	1
22.2						X		No, ¿El problema es el monto?	10
22.2.1					X			Si, Analizar la documentación	1
22.2.2						X		No, ¿El problema es el finiquito?	15
23		X						Recoger firmas	10
24						X		Analizar el documento y firmar	10
25						X		¿Firmó la orden de pago?	1
25.1			X					Si, Buscar al personal para recoger firmas	10
26						X		Analizar el documento y firmar	10
27						X		¿Firmó la orden de pago?	1
27.1			X					Si, Buscar al personal para recoger firmas	10
28						X		Analizar el documento y firmar	10
29						X		¿Firmó la orden de pago?	1
29.1			X					Si, Buscar al personal para recoger firmas	10
30						X		Analizar los documentos y firmar	2400
31						X		¿Firmó la orden de pago?	1
31.1						X		Si, ¿Firmó el finiquito?	2
31.1.1		X						Firmar los documentos	2
32			X					Recoger documentos firmados	5
33					X			Entregar la orden de pago al Asistente de Tesorería	5
34				X				Esperar dos días	160
35			X					Retirar el cheque firmado	5
36			X					Llamar a la agencia de taxis para certificar el cheque	10
37						X		¿Se logró contactar con la agencia de taxis?	1
37.1						X		Si, ¿Hay unidades disponibles?	1
37.2			X					No, Intentar nuevamente	10
37.1.1			X					Entregar cheque y emitir indicaciones	5
37.1.2				X				Esperar una hora	60
38				X				Esperar dos horas	120
39		X						Recetar cheque certificado	5
40		X						Ingresar al portal del MRL	2
41			X					Imprimir cita de finiquito	10
42			X					Adjuntar la documentación de respaldo	15
43	X							Llamar al colaborador saliente	10
44						X		¿Se logró contactar con el Colaborador saliente?	1
44.1		X						Si, Informar de la cita de finiquito al colaborador saliente que tiene que acudir al MRL	10
44.2			X					No, Intentar nuevamente contactar con el colaborador	10
45				X				Esperar un día	60
46						X		¿Hay posibilidad de contactar al colaborador?	1
46.2			X					No, Informar a los abogados del particular mediante e-mail	5
47			X					Comunicar a los abogados vía e-mail de la cita de finiquito	5
48					X			Enviar documentación de finiquito a los abogados	5
49			X					Recibir la documentación	2
50				X				Esperar a la fecha de la cita en el MRL	28800
51		X						Acudir al MRL llevando toda la documentación	30
52						X		¿Se legalizó el finiquito?	1
52.1		X						Si, Recibir el finiquito debidamente legalizado	5
52.2						X		No, ¿Asistió el abogado?	1
52.2.1						X		Si, ¿Asistió el colaborador saliente?	1
52.2.1.1						X		Si, ¿Existe alguna inconsistencia en los documentos?	1
52.2.1.1.1						X		Si, ¿La documentación está completa?	1
52.2.1.1.1.1						X		Si, ¿El colaborador está de acuerdo con el monto?	1
52.2.1.1.1.1.1		X						Si, Concertar una nueva reunión previa cita del MRL	15
52.2.1.1.1.1.2			X					No, Informar al Especialista de Nómina	9600
52.2.2					X			No, Devolver documentación al Analista de Contratación	5
53		X						Ingresar al MRL	2
54						X		¿Se puede imprimir una nueva cita?	1
55				X				Esperar	14400
56					X			Enviar el finiquito legalizado al Analista de Contratación	5
57			X					Recibir el finiquito legalizado	5
58				X				Espera - Acumulación de Finiquitos	9600
59							X	Guardar el finiquito en la carpeta del Colaborador	15
								Fin	

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
1	1. Valor Agregado Cliente Externo	10	0.02%
12	2. Valor Agregado Empresa	108	0.16%
21	3. Operación	9817	14.95%
7	4. Demora	53200	81.01%
7	5. Transporte	45	0.07%
24	6. Control	2475	3.77%
1	7. Archivo	15	0.02%
73	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	65670	100%
ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)		118	0.18%

MINUTOS

65670

HORAS

1094.5

DÍAS

136.8

MESES

6.8

Fuente: Industria de Alimentos S.A.

El tiempo con el que opera el subproceso es exagerado, los 136 días que toman superan siete veces a los 20 días establecidos por la empresa, este prolongado tiempo para el personal saliente genera una pésima imagen. Es necesario eliminar todas las demoras y reprocesos innecesarios además de cambiar ciertos procedimientos que ponen en riesgo los documentos de valor.

La falta de control y mal manejo de la documentación es un problema recurrente en ambos procesos, además, queda clara la necesidad de aplicar prácticas de control y seguimiento para el cumplimiento de procesos, estas sugerencias de control se constituirán como guía para la propuesta de una herramienta de control y seguimiento para los procesos de estudio. Para mejorar el proceso, es necesario reducir el tiempo de ejecución y cumplimiento.

### 3.9 DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Con los dos procesos analizados, puede determinarse cuáles son los pasos críticos de los procesos, es decir, identificar aquellos que provocan mayor problema. En este estudio se observa que en el área de Recursos Humanos no existe personal capacitado para manejar de manera solvente la plataforma del Ministerio de Relaciones Laborales. Se llega a esta conclusión por el alto nivel de reprocesamientos debido a invalidez de los documentos legales, los cuales son elaborados por el departamento legal.

No existe empoderamiento ni del personal de Recursos Humanos, ni del área legal, ni del proceso, porque no hay un procedimiento establecido sobre cómo actuar:

procedimientos alternos, tiempos de entrega, tiempos de respuesta. Además, el proceso se pierde al momento de entregar la documentación a otras áreas. Se acumula la documentación que no ha sido finalizada hasta que se presenta alguna novedad por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, para que el personal proceda nuevamente a la legalización de los documentos acumulados.

### 3.10 ANÁLISIS DE PROCESOS – HERRAMIENTAS

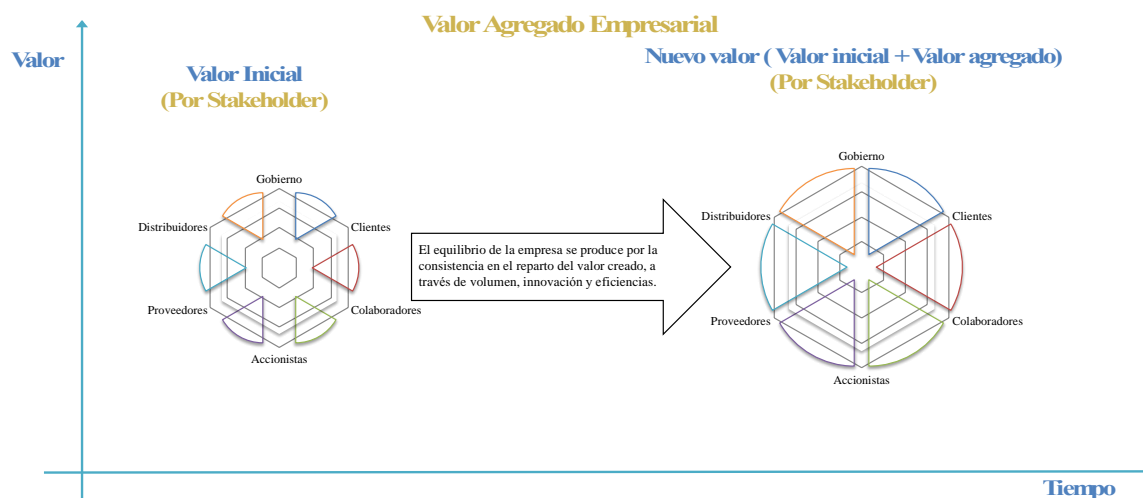
El análisis de los procesos además de verificar cuáles son las actividades que se realizan, implica ver si las mismas agregan valor al negocio o no.

#### 3.10.1 Valor Agregado (VA)

Valor Agregado o valor añadido es el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción. (Pérez Fernández de Velasco, 2012, p. 146)

Cuando las empresas utilizan el valor agregado, lo hacen con el objetivo de que sea viable, sostenible, y que crezca y se desarrolle con el tiempo, se lo conoce también como "Valor agregado Empresarial".

Gráfico No. 30

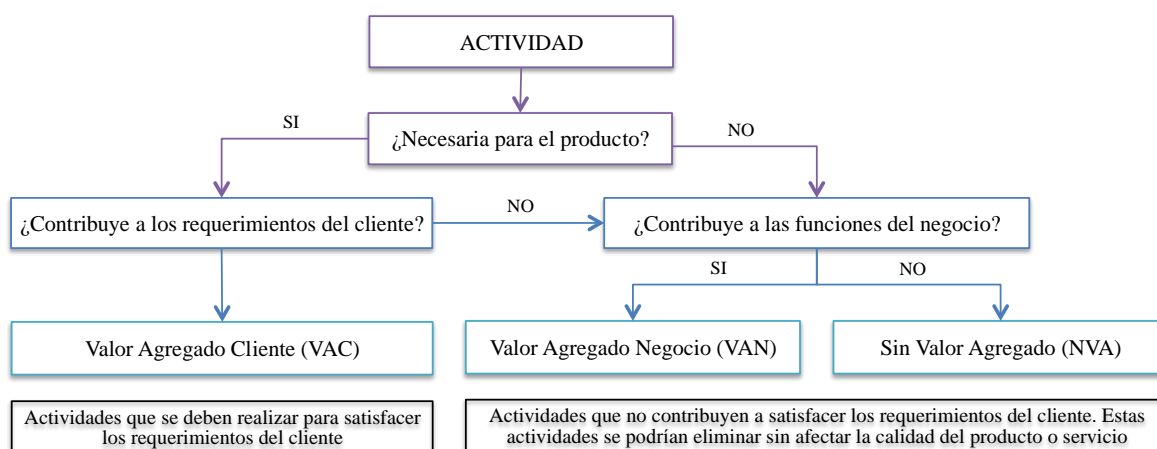
**VALOR AGREGADO**

**Fuente:** Gloria Giraldo Gaviria, “Agregación del valor y sus bases”, 2011.

**3.10.2 Análisis de Valor Agregado**

Una vez planteadas las actividades de cada proceso en estudio, se procede a analizar de forma individual si agrega o no valor. El siguiente gráfico resume la metodología de James Harrington a seguir (Harrington, 1995):

Gráfico No. 31

**METODOLOGÍA DE HARRINGTON**

**Fuente:** James Harrington (1995)

Con el gráfico, queda evidenciado que hay dos clases de valor agregado o simplemente no lo hay; para el caso en estudio se deben enfocar los esfuerzos de mejoramiento para que las actividades dentro de los procesos den el valor agregado a la empresa.

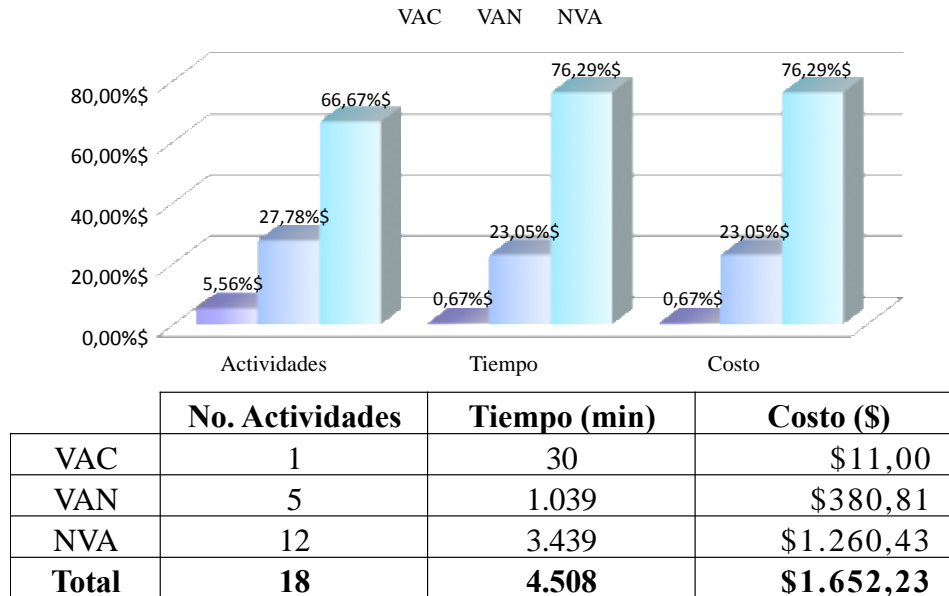
Se necesita realizar el análisis de las actividades actuales y verificar si están o no aportando valor.

#### 3.10.2.1 Análisis del Valor Agregado del Proceso de Contratación.

El análisis del proceso está enfocado a determinar el porcentaje de valor que hay dentro de sus subprocesos con respecto al número de actividades existentes dentro de los mismos.

**Cuadro No. 24**

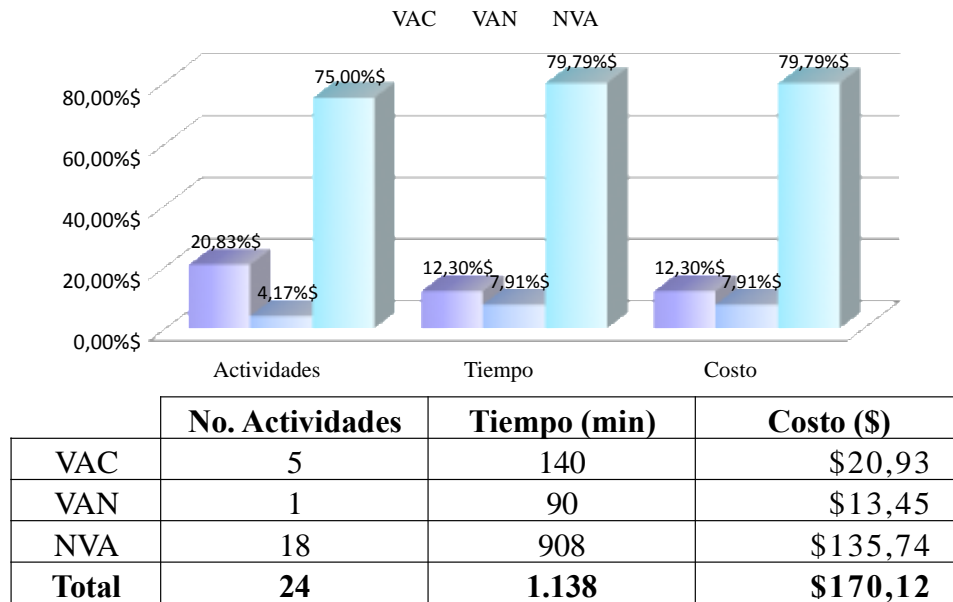
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE  
RECLUTAMIENTO ACTUAL**



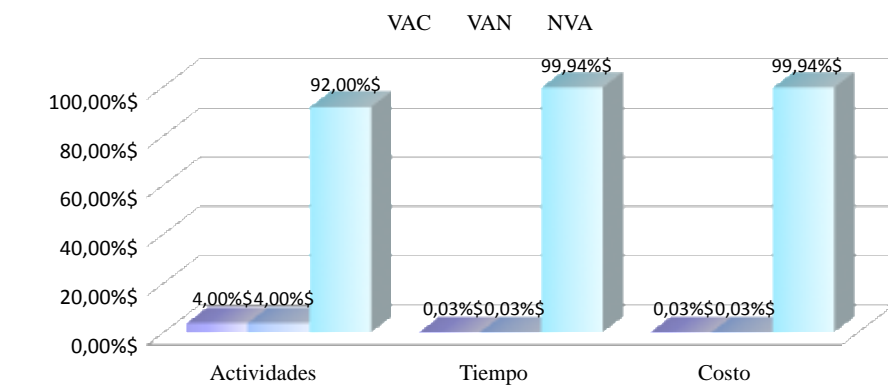
**Fuente:** Cuadro No. 19

El análisis del subproceso de Reclutamiento se encuentra en el Cuadro No. 24, donde se establece que existen 18 actividades que generan 27,78% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 5,56% de valor para el cliente.



**Cuadro No. 25****ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL****Fuente:** Cuadro No. 20

El análisis en el Cuadro No. 25 pertenece al subproceso de Selección, se establece que existen 24 actividades que generan 4,17% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 20,83% de valor para el cliente.

**Cuadro No. 26****ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN ACTUAL**

	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	2	15	\$4,97
VAN	2	17	\$5,63
NVA	46	51.035	\$16.896,10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>51.067</b>	<b>\$16.906,69</b>

**Fuente:** Cuadro No. 21

El Cuadro No. 26 pertenece al subproceso de Contratación, se establece que existen 50 actividades que generan 4,00% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 4,00% de valor para el cliente.

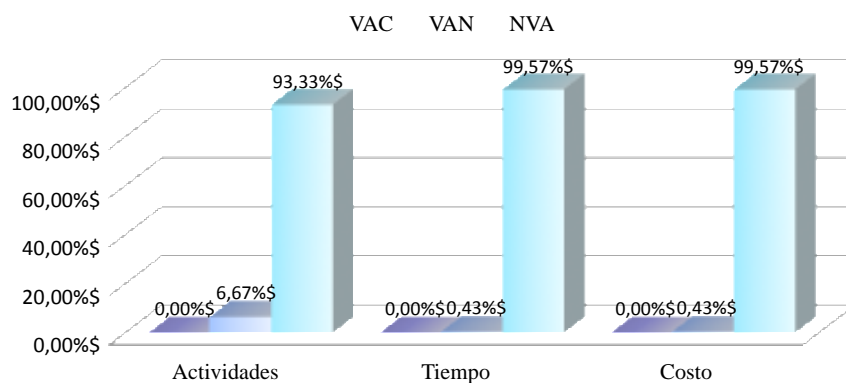
El proceso de Contratación actual acumulado tiene 92 actividades, requiere de 118 días laborales para su cumplimiento y representa un total de 18.729,05 dólares norteamericanos.

### 3.10.2.2 Análisis del Valor Agregado del Proceso de Liquidación

El Cuadro No. 27 pertenece al subproceso de Desvinculación, se establece que existe 15 actividades que generan 6,67% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y un 0,00% de valor para el cliente.

**Cuadro No. 27**

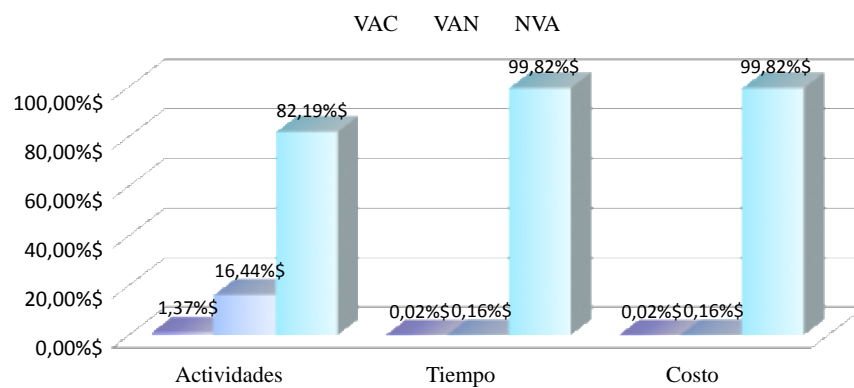
#### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE DESVINCULACIÓN ACTUAL



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	0	0	\$-
VAN	1	10	\$0,93
NVA	14	2.293	\$214,29
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>2.303</b>	<b>\$215,22</b>

**Fuente:** Cuadro No. 23

En el análisis del Cuadro No. 28 del subproceso de Liquidación, se establece que existen 73 actividades que generan un 16,44% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 1,37% de valor para el cliente.

**Cuadro No. 28****ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE LIQUIDACIÓN ACTUAL**

	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	1	10	\$2,44
VAN	12	108	\$26,32
NVA	60	65.552	\$15.972,82
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>65.670</b>	<b>\$16.001,57</b>

**Fuente:** Cuadro No. 24

El proceso de Liquidación actual acumulado tiene 88 actividades, requiere de 142 días laborales para su cumplimiento y representa un total de 16.216,80 dólares norteamericanos.

Se requieren cambios que resulten en un aporte de valor a la empresa o al cliente, el tener tantas actividades sin valor indica un desperdicio de recursos y tiempo que la industria no debería estar manteniendo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRACCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

La metodología a utilizar para lograr este objetivo es la desarrollada por James Harrington referente al Mejoramiento de los Procesos en la Empresa.

#### **4.1 SUSTENTOS DEL MEJORAMIENTO**

Según James Harrington, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (Harrington, 1995).

Para el caso de estudio, de acuerdo a las recomendaciones de Harrington, se debe cambiar el proceso para obtener un resultado diferente. La propuesta en este sentido es que manejar un gran volumen de documentación de la manera como se ha venido realizando no es adecuada, requiere de un seguimiento minucioso de cada trámite para tener el proceso bajo control. Esto se conseguirá si se utiliza en los procesos un Sistema de Control diseñado para el efecto, cuyo funcionamiento y detalle se describe en el Capítulo V, y que su utilización significa trabajar aplicando

controles a los procesos, con lo que se logrará que éstos sean más efectivos, eficientes y adaptables, mejorando los trámites administrativo y legal de los procesos de legalización de contratos y finiquitos.

## 4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 4.2.1 Proceso de Contratación mejorado

La diagramación del proceso mejorado tiene la intención de demostrar los cambios y mejoras en la forma de realizar las actividades del proceso, la eliminación de los cuellos de botella y la rápida comprensión del mismo.

El proceso de contratación propuesto tiene una mejora significativa en el manejo de la documentación, en las herramientas de talento humano, gestión de autorizaciones, registro de actividades, reducción de reprocesos y la implementación de un Sistema de Control que evitará cualquier tipo de manipulación o maquillaje de los registros de gestión y tiempos de ejecución en el proceso.

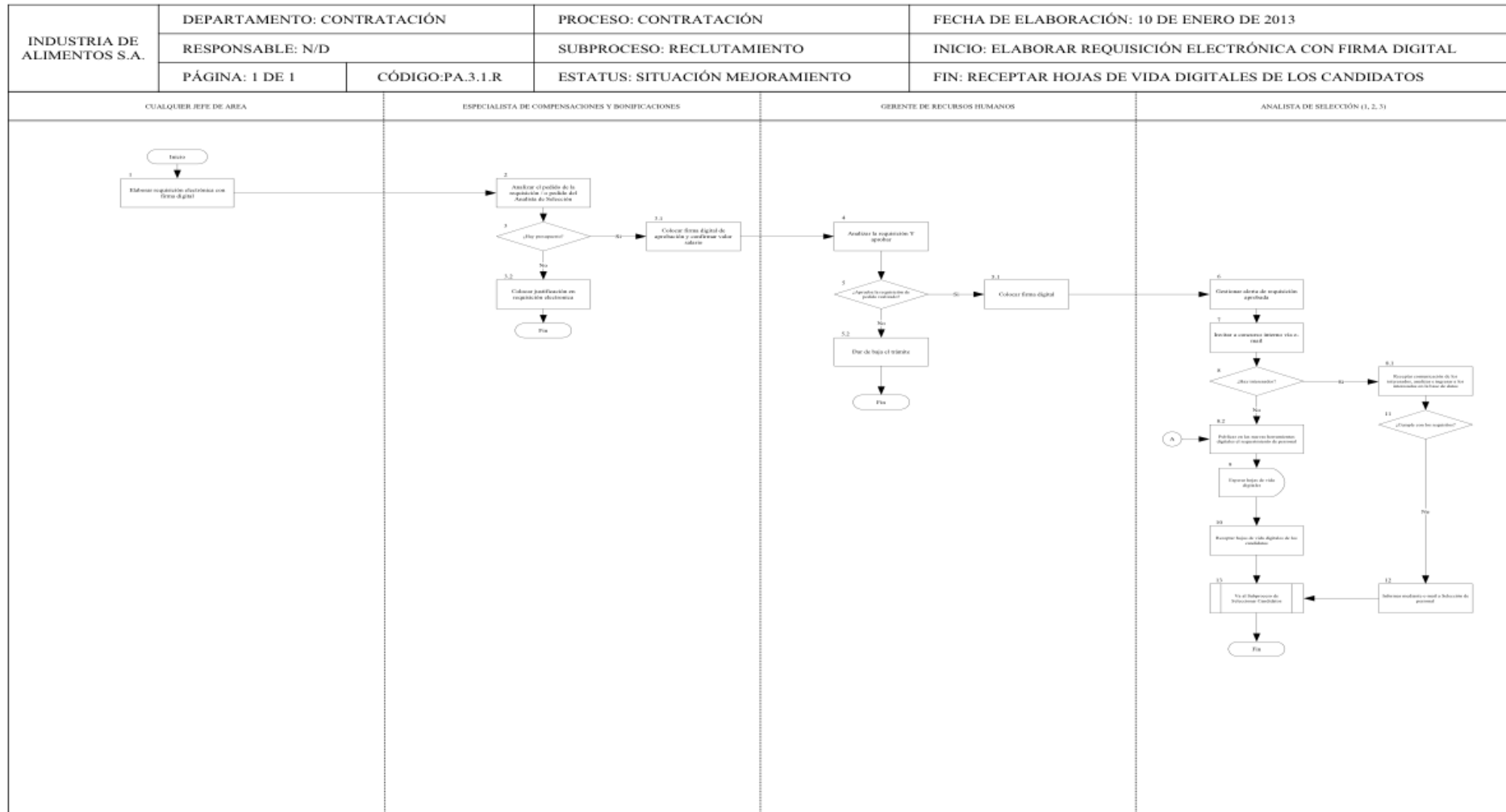
**Cuadro No. 29**

#### **CONTRATACIÓN: ACTUAL VS. MEJORADO**

<b>Actividades</b>		
<b>Subproceso</b>	<b>Actual</b>	<b>Mejorado</b>
Reclutamiento	18	16
Selección	24	24
Contratación	50	38
<b>Proceso</b>	<b>92</b>	<b>78</b>
<b>Tiempo (días)</b>	<b>118</b>	<b>20</b>
<b>Costo (\$)</b>	<b>\$18.729,05</b>	<b>\$1.823,04</b>

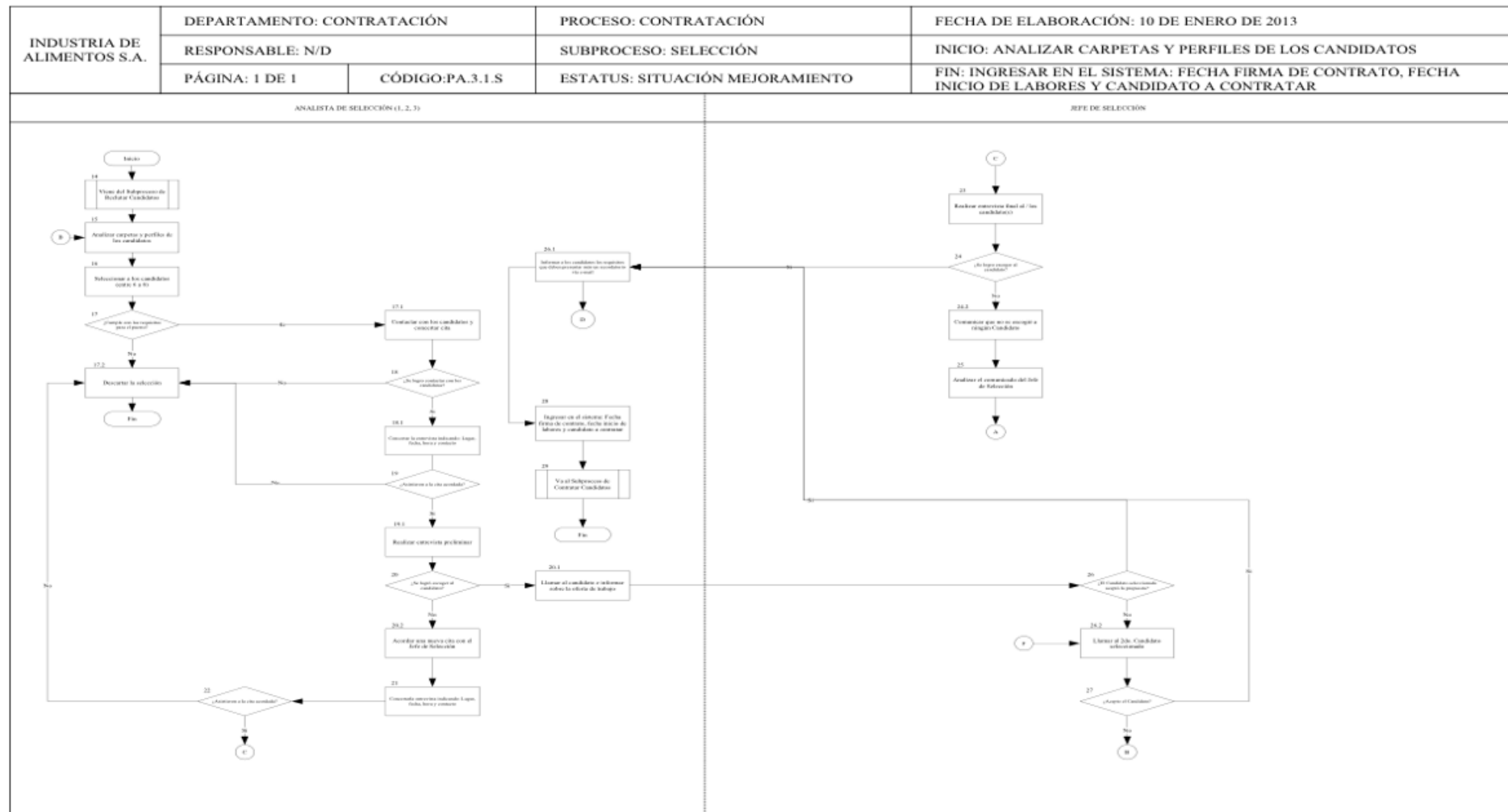
**Fuente:** Cuadro No. 19-21 y 31-33

**Gráfico No. 32**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 1/3**



**Fuente:** Investigación realizada

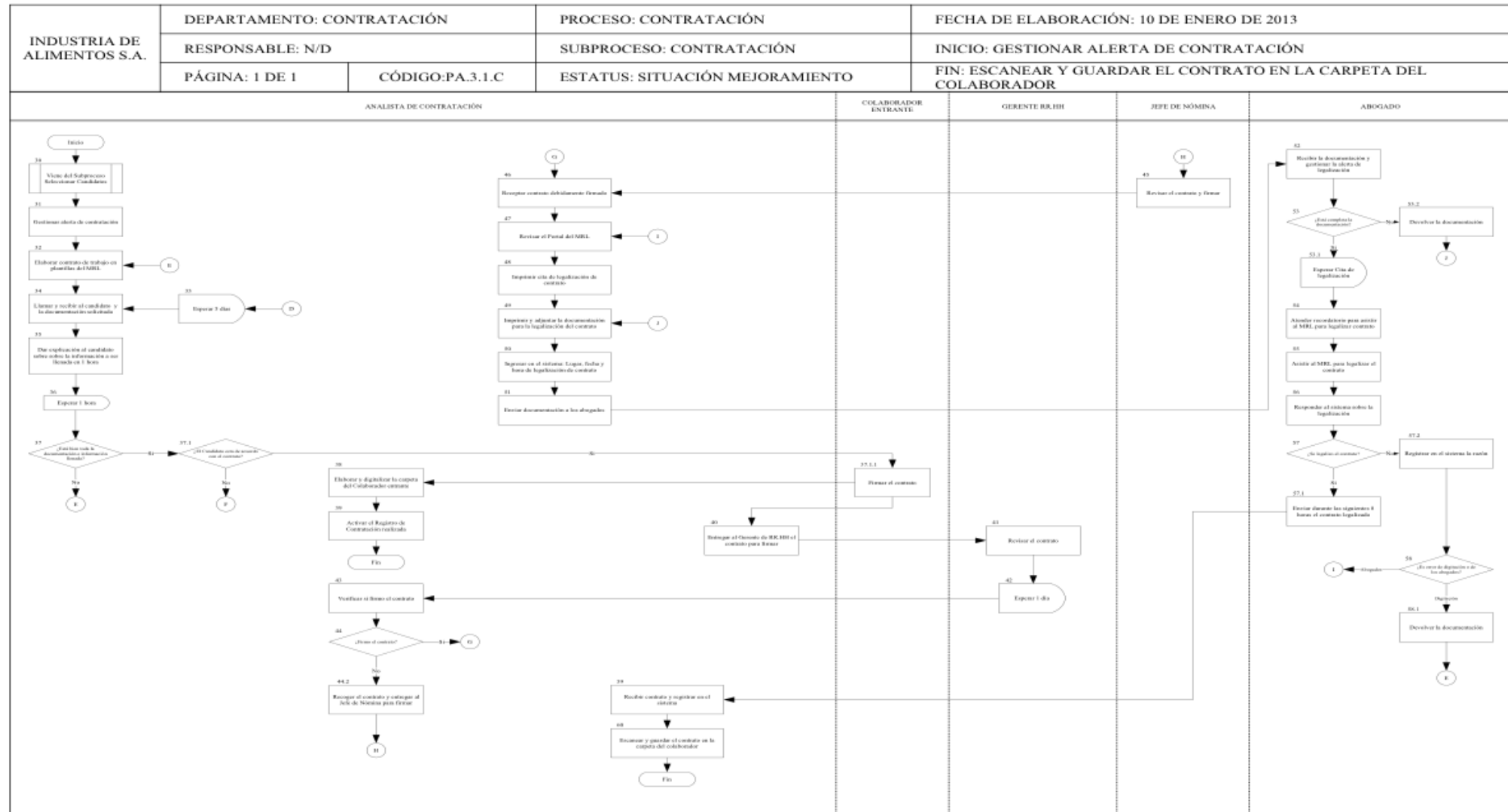
**Gráfico No. 33**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 2/3**



**Fuente:** Investigación realizada



**Gráfico No. 34**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 3/3**



**Fuente:** Investigación realizada

#### 4.2.2 Proceso de Liquidación mejorado

El proceso de liquidación propuesto presenta una considerable reducción de actividades, una menor burocracia acorde a los interesados, un mayor control de la documentación, tiempos de gestión claros y registros de responsabilidad y novedades.

**Cuadro No. 30**

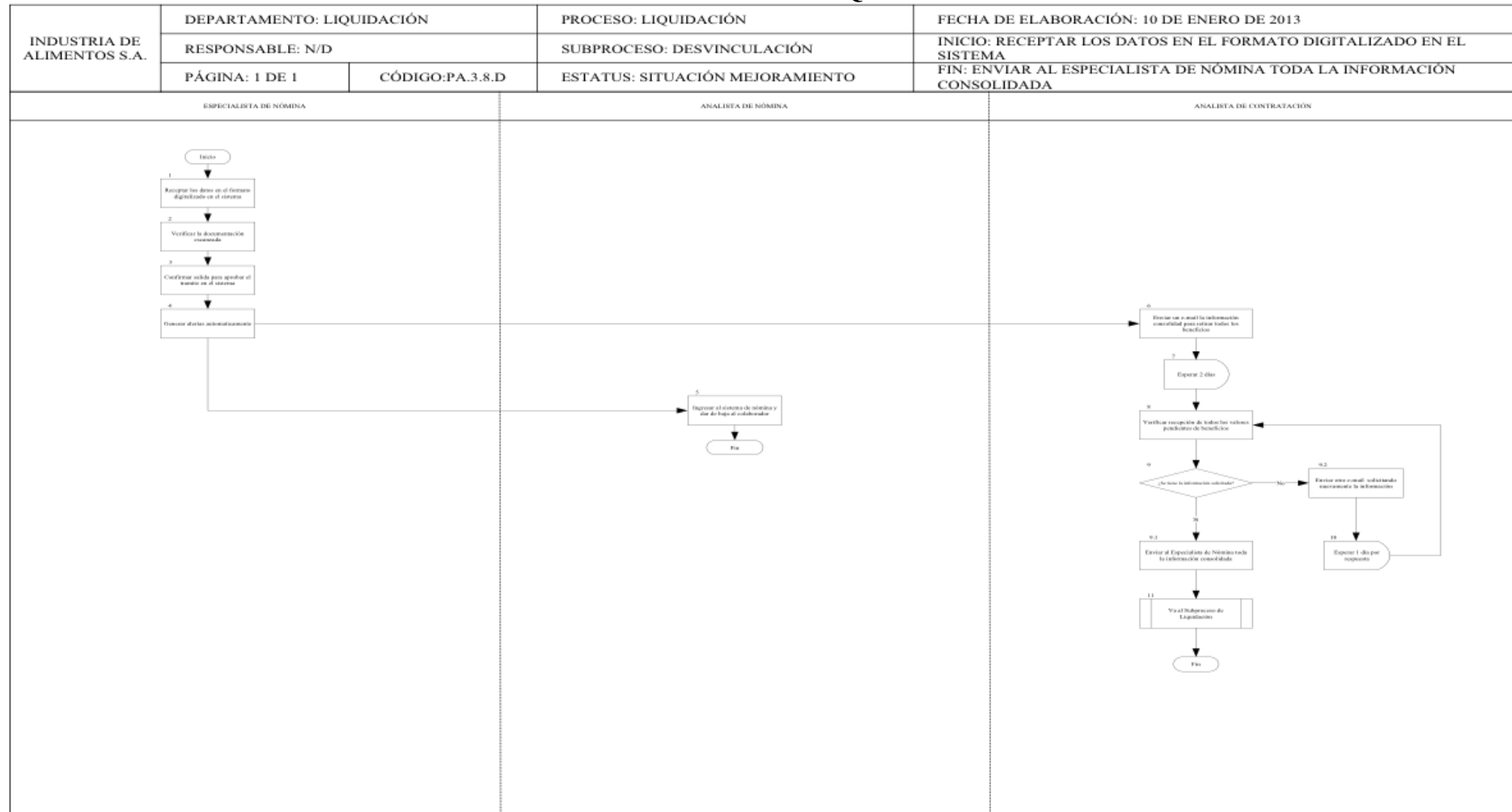
#### **LIQUIDACIÓN: ACTUAL VS. MEJORADO**

<b>Actividades</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Actual</b>	<b>Mejorado</b>
Desvinculación	15	13
Liquidación	73	49
<b>Proceso</b>	<b>88</b>	<b>62</b>
<b>Tiempo (días)</b>	<b>142</b>	<b>19</b>
<b>Costo (\$)</b>	<b>\$16.216,80</b>	<b>\$2.586,31</b>

**Fuente:** Cuadro No. 22-23 y 34-35

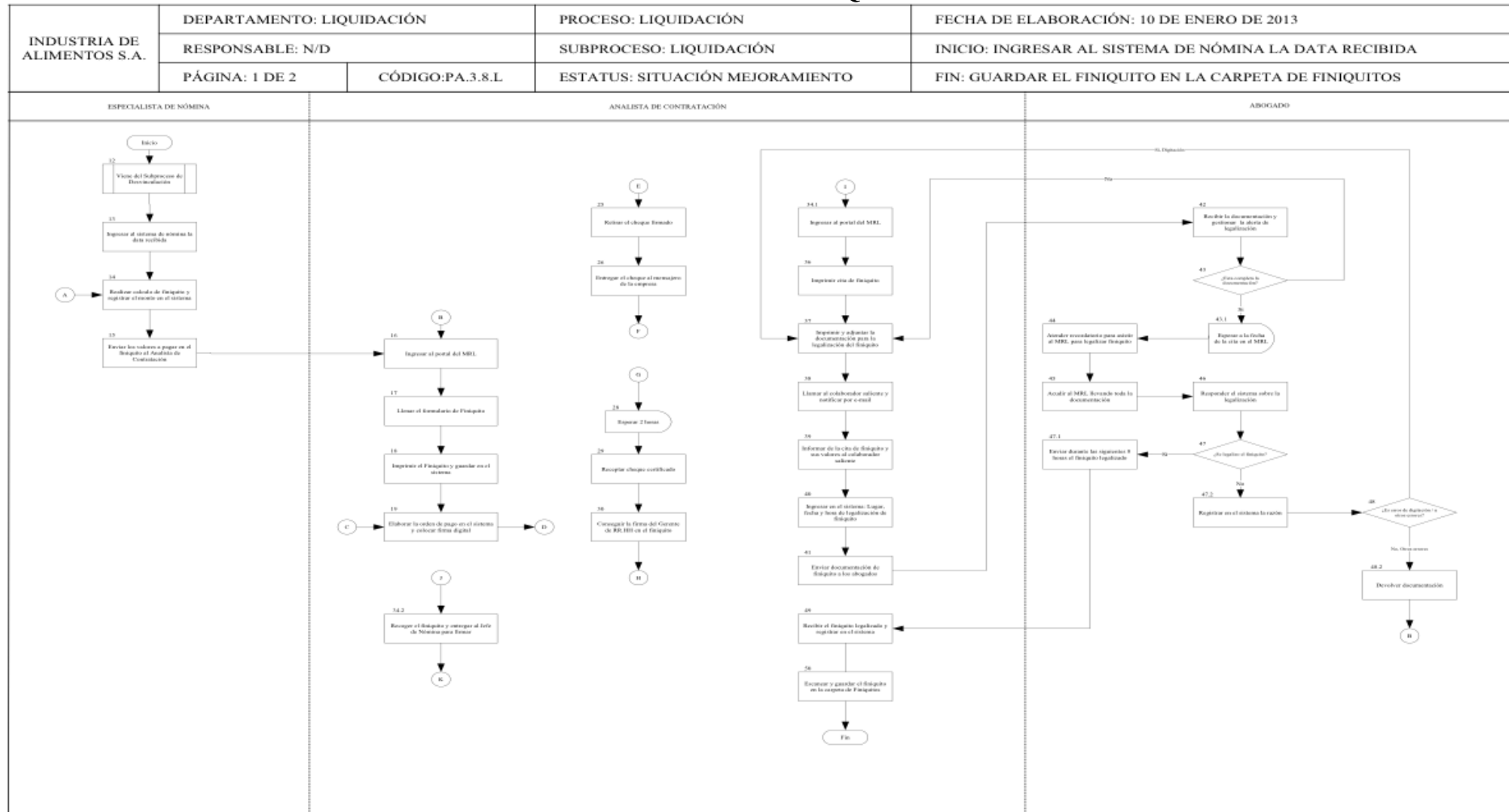
De los cuadros comparativos del antes y después, se aprecia que este mejoramiento logra ser significativo, no solo en la reducción de demoras y tiempo sino que a su vez, si existiesen problemas, serán resueltos dentro del plazo estipulado.

**Gráfico No. 35**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 1/3**



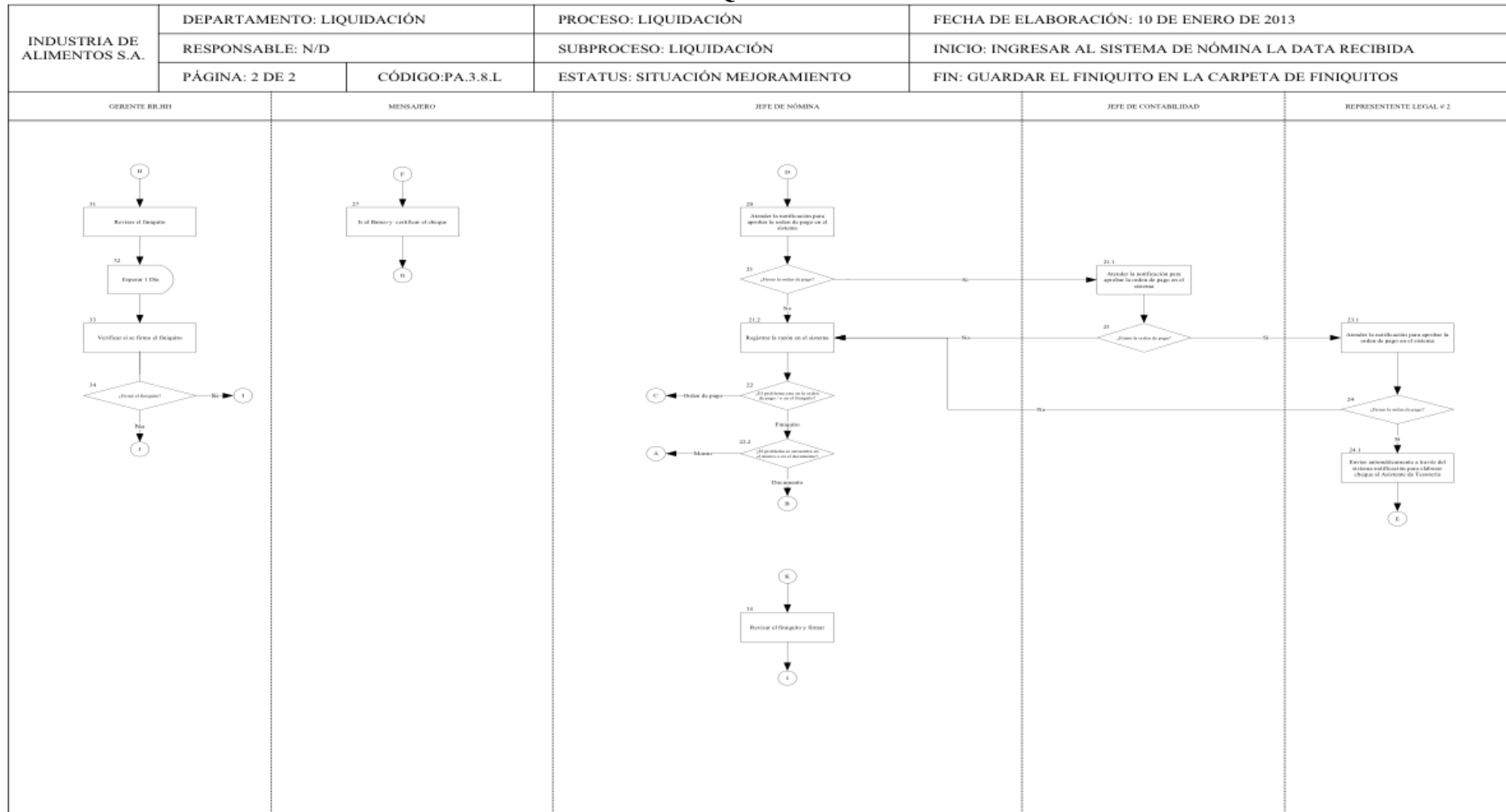
**Fuente:** Investigación realizada

**Gráfico No. 36**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 2/3**



**Fuente:** Investigación realizada

**Gráfico No. 36**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 3/3 ... CONTINUACIÓN**



**Fuente:** Investigación realizada

Para confirmar que ambos procesos cumplen con la propuesta sobre la ejecución y controles, se debe realizar una nueva diagramación sobre esta propuesta para confirmar tiempos y métodos de registro y controles.

Para mejorar los procesos, para el uso de Sistema de Control se han considerado todas las medidas posibles para evitar cualquier clase de error, referente a pérdida de información en la base de datos, documentos escaneados, y aplicación de controles; sin embargo, no se podrán evitar los errores humanos como por ejemplo, errores de digitación, son variables que pueden presentarse rara vez, pero no enunciarlas sería pasar por alto el gran efecto que tiene el factor humano dentro de ambos procesos.

#### **4.2.3 Diagramación del Proceso de Contratación mejorado**

En la diagramación, se evidencia el mejoramiento de un proceso cuando el número de actividades a realizar disminuye, la estructura es más uniforme es decir no hay tanto zig zag y los tiempos de acción son menores.

Las principales mejoras aplicadas a este proceso se refieren a la aplicación de controles por la utilización del Sistema de Control en el cual se aplican los conceptos de perfiles de usuario, capacitación en el uso de nuevas herramientas digitales para reclutamiento de talento humano, reducción de tiempos en la legalización de documentos, uso de firmas digitales, implementación de indicadores, digitalización de la carpeta del colaborador, generación de registro histórico de documentación y trámites.

En los Cuadros No. 31 al 33 se pueden observar si las características mencionadas se cumplen o no.

### Cuadro No. 31

#### DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO MEJORADO

# MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:

FECHA:

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO DEL SUBPROCESO:

RECURSOS HUMANOS

2013-01-10

TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN MEJORADO

RECLUTAMIENTO

BUSCAR EL TALENTO HUMANO INTERNO Y EXTERNO, CUANDO LA INDUSTRIA LO REQUIERA

CODIGO: PA.3.1.R

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
								Inicio	
1			X					Elaborar requisición electrónica con firma digital	10
2						X		Analizar el pedido de la requisición / o pedido del Analista de Selección	15
3						X		¿Hay presupuesto?	1
3.1		X						Si, Colocar firma digital de aprobación y confirmar valor salario	2
3.2		X						No, Colocar justificación en requisición electrónica	5
4								Fin	
5						X		Analizar la requisición y aprobar	10
5.1		X				X		¿Aprueba la requisición de pedido realizado?	1
5.2			X					Si, Colocar firma digital de aprobación	5
								No, Dar de baja el trámite	5
6							X	Gestionar alerta de requisición aprobada	5
7		X						Invitar a concurso interno via e-mail	30
8						X		¿Hay interesados?	1
8.1	X							Receptar comunicación de los interesados, analizar e ingresar a los interesados en la base de datos	960
8.2		X						Publicar en las nuevas herramientas digitales el requerimiento de personal	5
9				X				Esperar hasta presentación de carpetas	1440
10	X							Receptar carpetas de los candidatos	5
11						X		¿Cumple con los requisitos?	1
12			X					Informar mediante e-mail a Selección de Personal	5
13			X					Va al Subproceso de Seleccionar Candidatos	5

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
2	1. Valor Agregado Cliente Externo	965	38,43%
5	2. Valor Agregado Empresa	47	1,87%
2	3. Operación	25	1,00%
1	4. Demora	1440	57,35%
0	5. Transporte	0	0,00%
6	6. Control	34	1,35%
0	7. Archivo	0	0,00%
16	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	2511	100%

MINUTOS

2511

HORAS

41,9

DÍAS

5,2

MESES

0,3

ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)	1012	40,30%
---	------	--------

**Fuente:** Investigación realizada

El nuevo sistema facilita el registro y manejo de las requisiciones, lo cual reduce significativamente los tiempos de autorización e inicio de búsqueda. El uso de las nuevas herramientas para talento humano reducen los tiempos de búsqueda y mejora la calidad de candidatos.

## Cuadro No. 32

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN MEJORADO

# MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:

FECHA:

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO DEL SUBPROCESO:

RECURSOS HUMANOS

2013-01-10

TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN MEJORADO

CÓDIGO: PA.31.5

SELECCIONAR EL PERSONAL CUYO PERFIL, ESTUDIOS Y HABILIDADES SEAN LOS INDICADOS PARA EL PUESTO DE TRABAJO QUE SE REQUIERE OCUPAR

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
14								Viene del Subproceso de Reclutar Candidatos	
15						X		Analizar carpetas y perfiles de los candidatos	40
16			X					Seleccionar a los candidatos (entre 6 a 8)	10
17						X		¿Cumple con los requisitos para el puesto?	1
17.1	X							Contactar con los candidatos y concertar cita	25
17.2				X				Descartar la selección	5
18								Fin	
18						X		¿Se logró contactar con los candidatos?	1
18.1	X							Concertar la entrevista indicando: Lugar, fecha, hora y contacto	15
19						X		¿Asistieron a la cita acordada?	1
19.1			X					Realizar entrevista preliminar	270
20						X		¿Se logró escoger al candidato?	1
20.1	X							Si, Llamar al candidato e informar sobre la oferta de trabajo	10
20.2			X					Acordar una nueva cita con el Jefe de Selección	10
21			X					No, Concertar la entrevista indicando: Lugar, fecha, hora y contacto	10
22						X		¿Asistieron a la cita acordada?	1
23		X						Realizar entrevista final al / los candidato(s)	90
24						X		¿Se logró escoger al candidato?	1
24.2			X					Comunicar que no se escogió a ningún Candidato	5
25						X		Analizar el comunicado del Jefe de Selección	5
26						X		¿El Candidato seleccionado aceptó la propuesta?	1
26.1	X							Informar a los candidatos los requisitos que deben presentar más un recordatorio via e-mail	10
26.2	X							No, Llamar al 2do. Candidato seleccionado	15
27						X		¿Aceptó el Candidato?	1
28			X					Ingresar en el sistema: Fecha firma de contrato, fecha inicio de labores y candidato a contratar	5
29			X					Va al Subproceso de Contratar Candidatos	5
								Fin	

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
5	1. Valor Agregado Cliente Externo	75	13,94%
1	2. Valor Agregado Empresa	90	16,73%
7	3. Operación	315	58,55%
1	4. Demora	5	0,93%
0	5. Transporte	0	0,00%
10	6. Control	53	9,85%
0	7. Archivo	0	0,00%
24	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	538	100%

MINUTOS  
538

HORAS  
9,0

DÍAS  
1,1

MESES  
0,1

ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2) 165 30,67%

Fuente: Investigación realizada

La mejora en la selección de los candidatos y en el sistema de control que elimina el manejo de la documentación permite al subproceso de selección reducir los tiempos de acción y facilita el registro de la información de la persona a contratar.



## Cuadro No. 33

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN MEJORADO

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
ÁREA DE ANÁLISIS:			RECURSOS HUMANOS						
FECHA:			2013-01-10						
MACROPROCESO:			TALENTO HUMANO						
PROCESO:			CONTRATACIÓN MEJORADO						
SUBPROCESO:			CONTRATACIÓN						
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:			CONTRATAR BAJO LOS PARÁMETROS LEGALES CORRESPONDIENTES EL TALENTO HUMANO SELECCIONADO E INTEGRARLO A LA NÓMINA DE LA INDUSTRIA						
VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
30								Viene del Subproceso de Seleccionar Candidatos	
31			X					Gestionar alerta de contratación	2
32		X						Elaborar contrato de trabajo en plantillas del MRL	15
33				X				Esperar cinco días	2400
34	X							Llamar y recibir al candidato y la documentación solicitada	5
35	X							Dar explicación al candidato sobre la información a ser llenada en una hora	10
36				X				Esperar una hora	60
37						X		¿Está bien toda la documentación e información llenada?	1
37.1						X		¿El Candidato está de acuerdo con el contrato?	1
37.1.1		X						Firmar el contrato	2
38			X					Si, Elaborar y digitalizar la carpeta del Colaborador entrante	10
39			X					Comunicar a Nómina el ingreso del nuevo Colaborador	5
40		X						Fin	
41						X		Entregar al Gerente de RR.HH el contrato para firmar	10
42				X				Revisar el contrato	5
43						X		Esperar un día	60
44						X		Verificar si firmó el contrato	5
44.2					X			¿Firmó el contrato?	1
45			X					No, Recoger el contrato y entregar al Jefe de Nómina para firmar	10
46	X							Revisar el contrato y firmar	5
47			X					Recepar contrato debidamente firmado	10
48			X					Revisar el Portal del MRL	10
49			X					Imprimir cita de legalización de contrato	5
50			X					Imprimir y adjuntar la documentación para la legalización del contrato	15
51					X			Ingresar en el sistema: Lugar, fecha y hora de legalización de contrato	5
52			X					Enviar documentación a los abogados	5
53						X		Recibir la documentación y gestionar la alerta de legalización	5
53.1				X				¿Está completa la documentación?	1
53.2				X				Esperar Cita de legalización	3360
54			X					Devolver la documentación	5
55		X						Atender recordatorio para asistir al MRL para legalizar contrato	2
56		X						Asistir al MRL para legalizar el contrato	30
57						X		Responder al sistema sobre la legalización	2
57.1						X		¿Se legalizó el contrato?	1
57.2			X					Enviar durante las siguientes ocho horas el contrato legalizado	480
58						X		Registrar en el sistema la razón	5
58.1				X				¿Es error de digitación u otros?	1
59		X						Digitación. Devolver la documentación	5
60							X	Recibir contrato y registrar en el sistema	5
								Escanear y guardar el contrato en la carpeta del colaborador	15
								Fin	

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
3	1. Valor Agregado Cliente Externo	25	0.38%
6	2. Valor Agregado Empresa	64	0.97%
11	3. Operación	69	1.05%
6	4. Demora	5890	89.60%
3	5. Transporte	495	7.53%
8	6. Control	16	0.24%
1	7. Archivo	15	0.23%
38	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	6574	100%
ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)		89	1.35%

MINUTOS	6574
HORAS	109,6
DÍAS	13,7
MESES	0,7

Fuente: Investigación realizada

El uso del sistema de plantillas de contratos del MRL elimina la espera y los procesos innecesarios, el escanear la documentación inicial garantiza el respaldo de la información y evita la manipulación continua de las carpetas ya que promueve el riesgo a perder la documentación, el cambio de representantes legales dentro del área de recursos humanos mejora la gestión de firmas ya que reconocen la

importancia del proceso y el sistema propuesto permite mantener registro y control de cada documento en proceso. La reducción en el tiempo y costo del proceso prueban el éxito del mejoramiento.

#### **4.2.4 Diagramación del Proceso de Liquidación mejorado**

Las principales mejoras aplicadas en Liquidación se refieren a la aplicación de controles por la utilización del Sistema de Control en el cual se aplica los conceptos de perfiles de usuario, mejora en el flujo de actividades , mejora en la utilización de recursos humanos con la disminución de costos y reprocesos, reemplazar la elaboración de contratos de forma manual a las plantillas prediseñadas que establece el MRL, reducción en el tiempo para cancelar beneficios, uso de firmas digitales, implementación de indicadores, digitalización del finiquito legalizado, generación de registro histórico de documentación y trámites.

A estas mejoras se debe incluir los factores externos, que son aquellos que hacen referencia a la inasistencia, falta de colaboración, o cambio de localidad de vivienda del colaborador saliente, entre otros.

## Cuadro No. 34

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE DESVINCULACIÓN MEJORADO

## MATRIZ DE ACTIVIDADES

ÁREA DE ANÁLISIS:

FECHA:

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO DEL SUBPROCESO:

RECURSOS HUMANOS

2013-01-10

TALENTO HUMANO

LIQUIDACIÓN MEJORAMIENTO

DESVINCULACIÓN

REGISTRAR EN LA NÓMINA LA TERMINACIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA Y CANCELAR LOS BENEFICIOS OTORGADOS POR BRINDAR SUS SERVICIOS.

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
								Inicio	
1			X					Receptar los datos en el formato digitalizado en el sistema	2
2						X		Verificar la documentación escaneada	5
3			X					Confirmar salida para aprobar el trámite en el sistema	2
4			X					Generar alertas automáticamente	5
5		X						Ingresar al sistema de nómina y dar de baja al colaborador	10
6			X					Fin	
7				X				Enviar un e-mail con la información consolidada para retirar todos los beneficios	5
8					X			Esperar dos días	960
9			X				X	Verificar recepción de todos los valores pendientes de beneficios	5
9.1						X		¿Se tiene la información solicitada?	1
9.2			X					Si, Enviar al Especialista de Nómina toda la información consolidada	5
10					X			No, Enviar otro e-mail solicitando nuevamente la información	5
10					X			Esperar un día por respuesta	240
11			X					Va al Subproceso de Liquidación	5

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
0	1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0,00%
1	2. Valor Agregado Empresa	10	0,80%
7	3. Operación	29	2,32%
1	4. Demora	960	76,80%
2	5. Transporte	245	19,60%
2	6. Control	6	0,48%
0	7. Archivo	0	0,00%
13	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	1250	100%

MINUTOS
1250
HORAS
20,8
DÍAS
2,6
MESES
0,1

ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)	10	0,80%
---	----	-------

**Fuente:** Investigación realizada

La notificación clara y completa de las salidas de personal permite tener la información actualizada de la persona a quien contactar, las alertas y los correos electrónicos estándar permiten dar una pronta gestión para evitar pérdidas en beneficios innecesarios.

## Cuadro No. 35

## DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE LIQUIDACIÓN MEJORADO

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
ÁREA DE ANÁLISIS:			RECURSOS HUMANOS						
FECHA:			2013-01-10						
MACROPROCESO:			TALENTO HUMANO						
PROCESO:			LIQUIDACIÓN MEJORAMIENTO						
SUBPROCESO:			LIQUIDACIÓN						
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:			REALIZAR EL ÚLTIMO PAGO AL COLABORADOR POR LOS SERVICIOS PRESTADOS SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS ESTIPULADOS EN EL MARCO JURIDICO						
CÓDIGO: PA.3.8.L									
VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
No.-	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
12								Viene del Subproceso de Desvinculación	
13		X						Ingresar al sistema de nómina la data recibida	10
14			X					Realizar cálculo de finiquito y registrar el monto en el sistema	20
15					X			Enviar los valores a pagar en el finiquito al Analista de Contratación	5
16		X						Ingresar al portal del MRL	2
17			X					Llenar el formulario de Finiquito	10
18			X					Imprimir el Finiquito y guardar en el sistema	5
19		X						Elaborar la orden de pago en el sistema y colocar firma digital	5
20			X					Atender la notificación para aprobar la orden de pago en el sistema	15
21						X		¿Firmó la orden de pago?	1
21.1			X					Si, Atender la notificación para aprobar la orden de pago en el sistema	15
21.2		X						No, Registrar la razón en el sistema	5
22						X		¿El problema está en la orden de pago / o en el finiquito?	1
22.2						X		Finiquito, ¿El problema se encuentra en el monto o en el documento?	1
23						X		¿Firmó la orden de pago?	1
23.1			X					Si, Atender la notificación para aprobar la orden de pago en el sistema	15
24						X		¿Firmó la orden de pago?	1
24.1					X			Enviar automáticamente a través del sistema de notificación para elaborar cheque al Asistente de Tesorería	1
25			X					Retirar el cheque firmado	5
26			X					Entregar el cheque al mensajero de la empresa	10
27			X					Ir al Banco y certificar el cheque	30
28				X				Esperar dos horas	120
29			X					Receptar cheque certificado	5
30		X						Conseguir la firma del Gerente de RR.HH en el finiquito	5
31			X					Revisar el finiquito	5
32					X			Esperar un día	480
33						X		Verificar si se firmó el finiquito	5
34						X		¿Firmó el finiquito?	1
34.1		X						Si, Ingresar al portal del MRL	2
34.2			X					No, Recoger el finiquito y entregar al Jefe de Nómina para firmar	10
35		X						Revisar el finiquito y firmar	15
36			X					Imprimir cita de finiquito	5
37			X					Imprimir y adjuntar la documentación para la legalización del finiquito	5
38	X							Llamar al colaborador saliente y notificar por e-mail	10
39	X							Informar de la cita de finiquito y sus valores al colaborador saliente	10
40		X						Ingresar en el sistema. Lugar, fecha y hora de legalización de finiquito	5
41					X			Enviar documentación de finiquito a los abogados	5
42		X						Recibir la documentación y gestionar la alerta de legalización	5
43						X		¿Está completa la documentación?	1
43.1				X				Si, Esperar a la fecha de la cita en el MRL	6240
44		X						Atender recordatorio para asistir al MRL para legalizar finiquito	5
45		X						Acudir al MRL llevando toda la documentación	30
46		X						Responder el sistema sobre la legalización	5
47						X		¿Se legalizó el finiquito?	1
47.1					X			Si, Enviar durante las siguientes ocho horas el finiquito legalizado	480
47.2		X						No, Registrar en el sistema la razón	5
48						X		¿Es error de digitación/ o de los abogados?	1
48.2					X			Digitación, Devolver documentación	5
49			X					Recibir el finiquito legalizado y registrar en el sistema	5
50							X	Escanear y guardar el finiquito en la carpeta de Finiquitos	5
								Fin	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES									
Nº								TIEMPO (m)	%
2	1. Valor Agregado Cliente Externo							20	0.26%
13	2. Valor Agregado Empresa							99	1.30%
15	3. Operación							160	2.10%
2	4. Demora							6360	83.31%
6	5. Transporte							976	12.78%
10	6. Control							14	0.18%
1	7. Archivo							5	0.07%
49	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							7634	100%
ÍNDICE VALOR AGREGADO = SUMATORIA (1 + 2)									
							119	1.56%	
MINUTOS									
7634									
HORAS									
127.2									
DIAS									
15.9									
MESES									
0.8									

Fuente: Investigación realizada

La eliminación de los artículos laborales innecesarios añadidos por la empresa en el documento, facilitará su legalización. El sistema de orden de pago facilita la pronta autorización y gestión del documento financiero, el cambio de una agencia de taxis

por un mensajero interno para la certificación, elimina el riesgo de pérdida o robo de los cheques. El sistema propuesto controla y mantiene al día la información.

El nuevo tiempo que demora el proceso, considerando la alta rotación que maneja la industria, está dentro de un parámetro aceptable y mejorará la imagen de la empresa en cuanto al cumplimiento final de sus obligaciones patronales.

Con las nuevas medidas de control queda demostrado que el orden es un factor fundamental para la correcta ejecución, control y medición de los procesos.

Otro detalle a considerar, además del incremento en el valor agregado que ahora aportan las tareas realizadas dentro de los procesos, es la gran reducción de los tiempos y costos que generaban las esperas y reprocesos innecesarios de ambos procesos.

#### 4.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO

El mejoramiento busca a través de la estandarización de documentos y la herramienta de control el añadir valor agregado a los procesos a favor de Industria de Alimentos S.A.

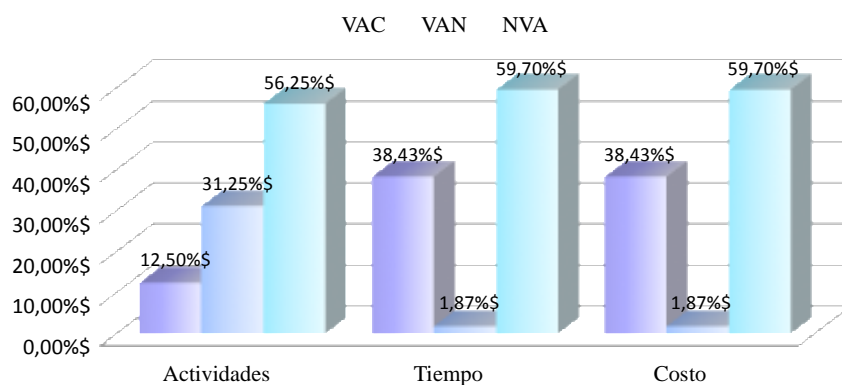
Se vuelve a realizar un análisis sobre el proceso mejorado, para comprobar si realmente los cambios aportan un valor agregado a la empresa y que a la vez sea un incremento considerable para realizar el cambio en los procesos; caso contrario, los resultados no justificarían el mejoramiento a realizar.

#### 4.3.1 Análisis del Valor Agregado del Proceso de Contratación mejorado

Realizado el análisis a la propuesta, se obtuvieron los siguientes resultados: El análisis en el Cuadro No. 36 pertenece al subproceso de reclutamiento; se establece, con el mejoramiento propuesto, 16 actividades, las cuales generan el 31,30% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y un 12,50% de valor agregado para el cliente.

**Cuadro No. 36**

#### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO MEJORADO



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	2	965	\$140,50
VAN	5	47	\$6,84
NVA	9	1.499	\$218,25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>2.511</b>	<b>\$365,60</b>

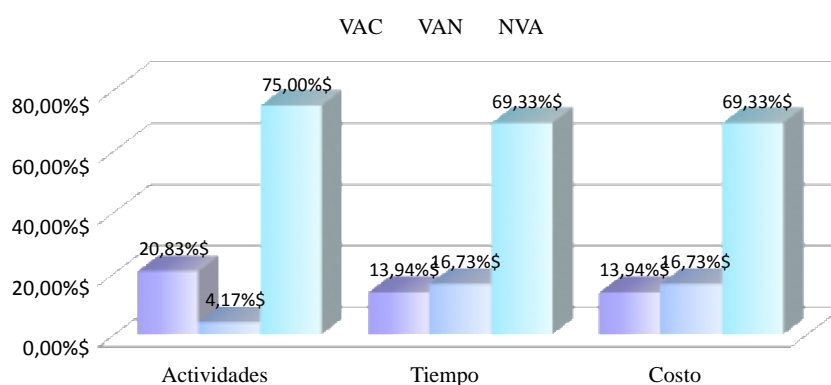
	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
Actual	18	4.508	\$1.652,23
Mejorado	16	2.511	\$365,60
<b>Ahorro</b>	<b>-2</b>	<b>-1.997</b>	<b>\$-1.286,64</b>

**Fuente:** Cuadros Nos. 20 y 32

El análisis en el Cuadro No. 37 pertenece al subproceso de Selección, se establece con el mejoramiento propuesto, 24 actividades que generan 4,20% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 20,80% de valor agregado para el cliente.

**Cuadro No. 37**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN MEJORADO**



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	5	75	\$12,48
VAN	1	90	\$14,98
NVA	18	373	\$62,07
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>538</b>	<b>\$89,52</b>

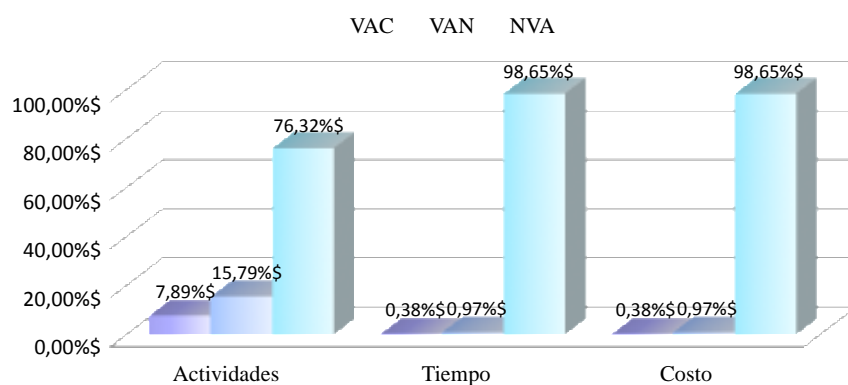
	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
Actual	24	1138	\$170,12
Mejorado	24	538	\$89,52
<b>Ahorro</b>	<b>0</b>	<b>-600</b>	<b>\$-80,60</b>

**Fuente:** Cuadros Nos. 21 y 33

El análisis en el Cuadro No. 38 pertenece al subproceso de contratación, se establece con el mejoramiento propuesto 38 actividades las cuales generan 15,79% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 7,89% de valor agregado para el cliente.

**Cuadro No. 38**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN MEJORADO**



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	3	25	\$5,20
VAN	6	64	\$13,32
NVA	29	6.485	\$1.349,40
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>6.574</b>	<b>\$1.367,92</b>

	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
Actual	50	51.067	\$16.906,69
Mejorado	38	6.574	\$1.367,92
<b>Ahorro</b>	<b>-12</b>	<b>-44.493</b>	<b>\$-15.538,77</b>

**Fuente:** Cuadros Nos. 22 y 34



Dejando a un lado el porcentaje de valor agregado obtenido, es un cambio que incentiva a Industria de Alimentos S.A. a tomar la propuesta como un paso importante no solo para mejorar este proceso sino como pauta para los demás procesos en otras áreas con condiciones similares.

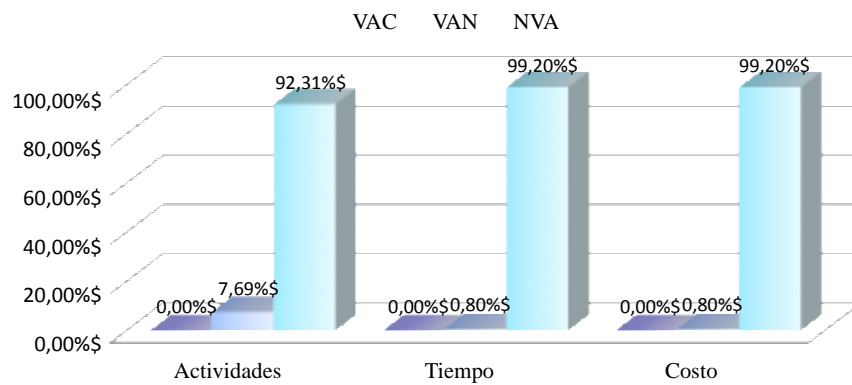
#### **4.3.2 Análisis del Valor Agregado del Proceso de Liquidación mejorado**

El valor agregado mejorado es resultado de un proceso eficiente, enfocado en los resultados, por ende, deben existir cada vez menor cantidad de tareas sin valor. A través de un sistema automatizado y con la ayuda de herramientas de control se espera aporten un valor significativo a las tareas dentro del proceso.

El análisis del Cuadro No. 39 pertenece al subproceso de Desvinculación, se establece con el mejoramiento propuesto 13 actividades las cuales generan 7,69% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y un 0,00% de valor agregado para el cliente.

Cuadro No. 39

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE DESVINCULACIÓN MEJORADO



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	0	0	\$-
VAN	1	10	\$0,91
NVA	12	1.240	\$112,33
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>1.250</b>	<b>\$113,24</b>

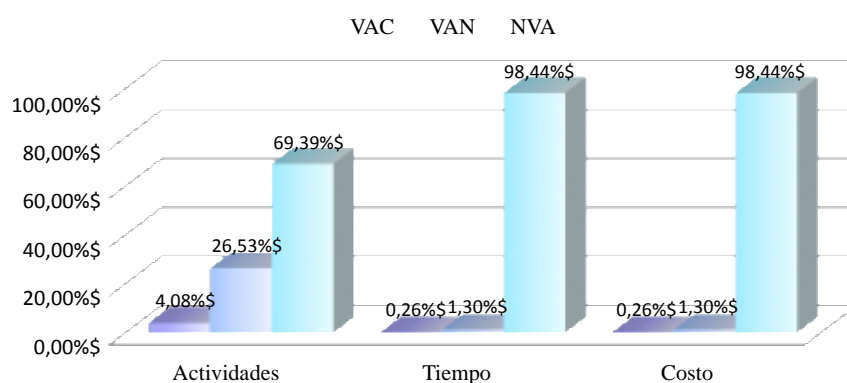
	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
Actual	15	2.303	\$215,22
Mejorado	13	1.250	\$113,24
<b>Ahorro</b>	<b>-2</b>	<b>-1.053</b>	<b>\$-101,99</b>

**Fuente:** Cuadros Nos. 22 y 34

El análisis en el Cuadro No. 40 pertenece al subproceso de Liquidación, se establece con el mejoramiento propuesto 49 actividades las cuales generan 26,53% de valor agregado para Industria de Alimentos S.A. y 4,08% de valor agregado para el cliente.

**Cuadro No. 40**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE LIQUIDACIÓN MEJORADO**



	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
VAC	2	20	\$6,48
VAN	13	99	\$32,07
NVA	34	7.515	\$2.434,52
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>7.634</b>	<b>\$2.473,07</b>

	No. Actividades	Tiempo (min)	Costo (\$)
Actual	73	65.670	\$16.001,57
Mejorado	49	7.634	\$2.473,07
<b>Ahorro</b>	<b>-24</b>	<b>-58.036</b>	<b>\$-13.528,50</b>

**Fuente:** Cuadros Nos. 24 y 36

El valor agregado a la Industria como resultado del mejoramiento es del 26,50% considerando que actualmente es de 16,40%; el incremento del 10,10% es más de lo esperado, lo cual justifica que se realicen los cambios sugeridos.

Se debe elaborar herramientas que se adapten de la manera más fácil y sencilla a posibles cambios a futuro y cuyo desarrollo, modificaciones, no representen un alto costo para la empresa.

#### 4.4 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

##### 4.4.1 Determinación del Costo de la rotación de personal

Actualmente se tiene destinado un grupo de personas que trabajan a tiempo completo en contratación y liquidación de personal, con todos los reprocesos que esto implica debido a la falta de controles y por la alta rotación de personal que tiene la empresa. La intención es conocer cuánto cuesta en unidades monetarias realizar este trabajo versus el costo que representará realizar las mismas tareas con la ayuda del Sistema de Control.

Sin considerar los otros costos que implica la rotación de personal a la empresa como serían:

- Costos de reclutamiento y selección.
- Costos de registro y documentación.
- Costos de provisión.
- Costos de tiempo de adaptación.

- Costos de entrenamiento.
- Costos de separación.
- Costos de experiencia perdida.

Para el caso de estudio, el enfoque se realizará únicamente en los costos de registro y documentación y los costos de separación; sin tomar en cuenta las multas o sanciones impuestas por el Estado en los procesos del caso.

#### 4.4.1.1 Costos de registro y documentación

Los costos de registro y documentación abarcan todo el subproceso de contratación, se toma en cuenta el proporcional del sueldo de cada colaborador involucrado por el tiempo invertido en cada actividad. Los valores son supuestos, por confidencialidad de información del caso de estudio:

**Cuadro No. 41**

#### **COSTOS DE REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN**

<b>CONTRATACIÓN</b>			<b>Costo (\$)</b>	
Involucrados	Sueldo aprox.	Fracción (min)(\$)	Actual	Mejorado
Gerente(s)- Rep. Legal	\$11.488,60	\$1,20	\$5.756,27	\$77,79
Abogado	\$2.600,00	\$0,27	\$6.853,17	\$1.055,44
Jefe del área solicitante	\$2.559,52	\$0,27		\$1,33
Analista de Selección	\$1.300,00	\$0,14	\$2.422,00	
Analista de Contratación	\$860,00	\$0,09	\$1.873,64	\$233,36
Asistente	\$650,00	\$0,07	\$1,63	
<b>Total</b>			<b>\$16.906,69</b>	<b>\$1.367,92</b>

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El mejoramiento muestra un ahorro de \$15.538,77 dólares, gracias al sistema propuesto y los cambios realizados en los procedimientos.

#### 4.4.1.2 Costos de separación

Los costos de registro y documentación abarcan todo el subproceso de liquidación.

**Cuadro No. 42**  
**COSTOS DE SEPARACIÓN**

LIQUIDACIÓN			Costo (\$)	
Involucrados	Sueldo aprox.	Fracción (min)(\$)	Actual	Mejorado
Gerente(s)- Rep. Legal	\$11.488,60	\$1,20		\$587,59
Abogado	\$2.600,00	\$0,27	\$14.318,42	\$1.835,71
Jefe del área solicitante	\$2.559,52	\$0,27		\$6,13
Jefe de Contabilidad	\$2.935,00	\$0,31	\$3,36	\$4,89
Jefe de Nómina	\$2.935,00	\$0,31	\$746,90	\$9,78
Especialista de Compensaciones & Beneficios	\$2.120,00	\$0,22	\$2,43	
Especialista Nómina	\$1.802,00	\$0,19	13,13958333	6,56979167
Especialista de Impuestos	\$1.580,00	\$0,16	\$1,81	
Analista de Selección	\$1.300,00	\$0,14		\$20,51
Analista de Contratación	\$860,00	\$0,09	\$908,02	
Agencia de Taxis		\$0,06	\$7,50	
Mensajero	\$600,00	\$0,06		\$1,88
<b>Total</b>			<b>\$16.001,57</b>	<b>\$2.473,07</b>

**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

El mejoramiento muestra un ahorro de \$13.528,50 dólares, gracias al sistema propuesto y los cambios realizados en los procedimientos.

#### 4.4.1.3 Costos de desarrollo del sistema

Se requiere de una empresa externa especializada en software informático que desarrolle sistemas para empresas.

La cotización del desarrollo e implementación de un sistema varía según su negociación, puede ser en base al número de horas utilizadas para el desarrollo, el

número de personas que trabajen en el proyecto, las características únicas del sistema, el alcance del sistema.

Para este sistema se ha realizado la cotización del sistema propuesto con un par de desarrolladores de software independientes que trabajan con algunas de las más grandes empresas del país especializadas en el manejo masivo de datos y automatización.

El costo del desarrollo del sistema propuesto con todas sus características estaría entre los \$ 45.000,00 a \$ 70.000,00 dólares norteamericanos.

La inversión es viable a largo plazo, sus beneficios son la reducción del alto costo de reprocesamiento, las nuevas operaciones, responsabilidades y proyectos en los que puede participar el personal con el tiempo ahorrado; la información actualizada de los procesos y el estado de la documentación.

## **CAPÍTULO V**

### **5. SISTEMA DE CONTROL PARA PROCESOS: CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN**

#### **5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

Los Sistemas de Control ayudan al seguimiento, medición y mejoramiento de los procesos, debido a que son diseñados para procesos específicos. Se los implementa en procesos que requieren de mejoramiento sea por tiempo, resultados, objetivos, o en este caso por un desconocimiento sobre el estado de la documentación legal de la empresa con los colaboradores y ex colaboradores.

El Sistema de Control, cuyo diseño queda propuesto en este tema de disertación, será la herramienta que realice el control organizado del proceso de legalización para contratos y para finiquitos, con las siguientes características:

- Deberá tener un enlace directo al sistema de nómina de Industria de Alimentos S.A., para que cuando nómina registre la entrada o salida de un colaborador, se dispare en el Sistema de Control un indicador o alarma de inicio, el cual marcará la fecha de inicio de un proceso, definirá el tiempo programado en que el proceso deberá estar terminado y la fecha real en la que se terminará, esto, para medir la eficiencia del proceso.



- Contará con un sistema que permita visualizar el avance del proceso, esto servirá para saber cuántos, dónde y en manos de quién, se encuentran los documentos.
- Contará con un sistema de agendamiento automático para programar las citas para que el departamento legal acuda ante el MRL, y
  - Un sistema de mensajes de pantalla automáticos (pop ups) que servirán de recordatorios para el departamento legal de las citas por atender en el MRL.
  - Este gestor llevará un registro del número de reprocesos realizados
- Otra parte será contabilizada, corresponderá al mejoramiento continuo del proceso.

## 5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA PARA CONTROL

El diseño de los componentes del sistema de control propuesto ha sido en base a la necesidad del mejoramiento de los procesos del caso de estudio del área de Recursos Humanos de Industria de Alimentos S.A.

La descripción de los componentes del sistema de control propuesto y su funcionamiento se encuentran descritos en el Anexo No. 03.

### 5.3 INDICADORES

#### 5.3.1 Descripción General

Los indicadores están diseñados para una visualización amplia, sencilla y completa de la situación actual del proceso y su evolución durante el tiempo, mes a mes se podrán ver y gestionar los resultados de la evolución del proceso a través de los indicadores, procesos completados, pendientes, reprocesos, mejoramiento o no en los procesos, cuellos de botella, etc.; lo que permitirá el mejoramiento continuo del proceso y su control. (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pp. 178-180)

**Cuadro No. 43**

<b>CONTENIDO DE INDICADORES</b>		
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	SUBPROCESO
1	ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO	RR.HH.
2	REQUISICIONES	RECLUTAMIENTO
3	TIEMPO DE CONTRATACIÓN	SELECCIÓN
4	CONTRATACIONES	SELECCIÓN
5	TIEMPO DE LEGALIZACIÓN CONTRATOS	CONTRATACIÓN
6	CONTRATOS	CONTRATACIÓN
7	TIEMPO DE DESVINCULACIÓN	DESVINCULACIÓN
8	TIEMPO DE LEGALIZACIÓN FINIQUITOS	LIQUIDACIÓN
9	FINIQUITOS	LIQUIDACIÓN

**Fuente:** Investigación realizada

##### 5.3.1.1 Indicadores para el Proceso de Contratación

Los indicadores que se proponen a continuación son para monitorear las actividades, su avance y la gestión de las personas involucradas desde el inicio hasta fin del proceso (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pp. 180-182).

**Rotación de Personal:** Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, en relación con el número promedio de empleados.

**Requisiciones Aceptadas:** Es el número total de requisiciones que han sido aprobadas, sobre el total de requisiciones en el periodo de tiempo solicitado.

**Requisiciones Rechazadas:** Es el número total de requisiciones que no han sido aprobadas por diversos factores, sobre el total de requisiciones en el periodo de tiempo solicitado.

**Tiempo de Contratación:** Es el resultado de la diferencia entre la fecha de cada contratación, con la fecha de su requisición.

**Contrataciones Fallidas:** Es el total de las contrataciones que por diversas razones no se efectuaron, sobre el total de veces que se ha efectuado la gestión de contratación. Sirve para determinar el número de veces que los candidatos seleccionados han desistido de ser miembros de la empresa, sobre el total de veces que se ha efectuado la gestión de contratación. Así como el éxito del proceso de selección, en cuanto a la calidad de los candidatos seleccionados.

**Contrataciones Realizadas:** Es el total de las contrataciones que se han efectuado exitosamente, sobre el total de veces que se ha efectuado la gestión de contratación. Una vez realizada la contratación, se levantarán los indicadores que dará seguimiento a la legalización del documento.

**Tiempo de Legalización Contratos:** Este indicador mostrará el promedio del tiempo que ha tomado el legalizar los contratos, versus el tiempo determinado por la empresa para el proceso. Sirve para conocer el número de días promedio que se necesitan, desde el momento de la aprobación de la requisición hasta el momento de la firma de la persona en el contrato para ocupar el puesto de trabajo.

**Contratos en Proceso:** Es el total de los contratos que se encuentran en proceso, es decir, que están siendo completados antes de la solicitud de cita para legalización, sobre el total de contratos sin legalizar. Sirve para conocer el número de contratos que se encuentra en manos de Recursos Humanos y están pendientes de obtener su cita de legalización.

**Contratos en Espera:** Es el total de los contratos que se encuentran en espera para ser llevados a su cita de legalización, sobre el total de contratos sin legalizar. Sirve para conocer el número de contratos que se encuentra en manos de los abogados y están por ser legalizados.

**Contratos en Estatus Pendiente:** Es la sumatoria de contratos con estatus pendiente, sobre el total de contratos en espera de cita. Una vez que ha pasado la fecha de cita de legalización, el registro pasa a un estatus pendiente en el cual el abogado debe cambiar el estatus dependiendo del resultado de la cita.

**Contratos en Reproceso:** Es el total de los contratos que por algún motivo no fueron aceptados y deben volverse a procesar, se encuentran nuevamente en proceso es decir, que están siendo corregidos o completados antes de la nueva solicitud de cita de legalización, sobre el total de contratos sin legalizar. Sirve para tener registro del número de veces que un contrato no es aceptado y las novedades a tener en cuenta para que el evento no se repita.

**Contratos Legalizados:** Es el promedio de la diferencia entre la fecha de legalización y contratación aceptada, sobre el total de contratos.

**Cuadro No. 44****INDICADORES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

<p>No. 1</p> <p>NOMBRE: ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO</p> <p>SUBPROCESO: CONTRATACIÓN - LIQUIDACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>E= TOTAL DE ENTRADAS</p> <p>S= TOTAL DE SALIDAS</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>E= <math>E1+E2+E3+E4....</math></p> <p>S= <math>S1+S2+S3+S4.....</math></p> <p>TIPO = Numérico</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>	<p>No. 2</p> <p>NOMBRE: REQUISICIONES</p> <p>SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>R = TOTAL DE REQUISICIONES</p> <p>RA= REQUISICIONES ACEPTADAS</p> <p>RR= REQUISICIONES RECHAZADAS</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>RA= <math>\frac{RA}{R}</math></p> <p>RR= <math>\frac{RR}{R}</math></p> <p>TIPO = Porcentual</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>
<p>No. 3</p> <p>NOMBRE: TIEMPO DE CONTRATACIÓN</p> <p>SUBPROCESO: SELECCIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>TC= TIEMPO DE CONTRATACIÓN</p> <p>FR= FECHA REQUISICIÓN</p> <p>FC= FECHA CONTRATACIÓN</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>TC= FC - FR</p> <p>TIPO = Numérico</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>	<p>No. 4</p> <p>NOMBRE: CONTRATACIONES</p> <p>SUBPROCESO: SELECCIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>C= TOTAL CONTRATACIONES</p> <p>CR= CONTRATACIONES REALIZADAS</p> <p>CF= CONTRATACIONES FALLIDAS</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>CR= <math>\frac{CR}{C}</math></p> <p>CF= <math>\frac{CF}{C}</math></p> <p>TIPO = Porcentual</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>
<p>No. 5</p> <p>NOMBRE: TIEMPO DE LEGALIZACIÓN CONTRATOS</p> <p>SUBPROCESO: CONTRATACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>TLC= TIEMPO DE LEGALIZACIÓN CONTRATOS</p> <p>FC= FECHA CONTRATACIÓN</p> <p>FLC= FECHA LEGALIZACIÓN CONTRATOS</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>TLC= FLC - FC</p> <p>TIPO = Numérico</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>	<p>No. 6</p> <p>NOMBRE: CONTRATOS</p> <p>SUBPROCESO: CONTRATACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>CP= CONTRATOS EN PROCESO</p> <p>CE= CONTRATOS EN ESPERA</p> <p>CEP= CONTRATOS EN ESTATUS PENDIENTE</p> <p>CRP= CONTRATOS REPROCESADOS</p> <p>CL= CONTRATOS LEGALIZADOS</p> <p>TC= TOTAL CONTRATOS</p> <p>x= Opción Múltiple</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> <p>Cx= <math>\frac{Cx}{C}</math></p> <p>TIPO = Porcentual</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>

**Fuente:** Investigación realizada**5.3.1.2 Indicadores del Proceso de Liquidación**

**Tiempo de Desvinculación:** Es la diferencia entre la fecha de la desvinculación del colaborador y su fecha de salida. Determina el número de días necesarios para

completar el subproceso de desvinculación para dar inicio al subproceso de liquidación.

**Tiempo de Legalización Finiquitos:** Este indicador mostrará el promedio del tiempo que ha tomado legalizar los finiquitos versus el tiempo determinado por la empresa para el proceso. Sirve para conocer el número de días promedio que se necesitan desde el momento de la salida del colaborador, hasta el momento de la firma de la persona en el finiquito y terminar la relación laboral.

**Finiquitos en Proceso:** Es el total de los finiquitos que se encuentran en proceso, es decir, que están siendo completados antes de la solicitud de cita de legalización, sobre el total de Finiquitos. Sirve para conocer el número de finiquitos que se encuentra en manos de Recursos Humanos y están pendientes de obtener su cita de legalización.

**Finiquitos en Espera:** Es el total de los finiquitos que se encuentran en espera para ser llevados a su cita de legalización, sobre el total de finiquitos. Sirve para conocer el número de finiquitos que se encuentra en manos de los abogados y están por ser legalizados.

**Finiquitos en Estatus Pendiente:** Es la sumatoria de finiquitos con estatus pendiente, sobre el total de finiquitos. Una vez que ha pasado la fecha de cita de legalización, el registro pasa a un estatus pendiente en el cual el abogado debe cambiar el estatus, dependiendo del resultado de la cita.

**Finiquitos en Reproceso:** Es el total de los finiquitos que por algún motivo no fueron aceptados y deben volverse a procesar, se encuentran nuevamente en proceso es decir, que están siendo corregidos o completados antes de la nueva solicitud de cita de legalización, sobre el total de finiquitos. Sirve para conocer el número de contratos que se encuentra en manos de Recursos Humanos y están pendientes de obtener su cita de legalización.

**Finiquitos Legalizados:** Es el promedio de la diferencia entre la fecha de legalización y fecha de salida del colaborador, sobre el tiempo máximo establecido. Con este indicador se conoce el promedio del tiempo en que se logra legalizar el documento.

### Cuadro No. 45

#### INDICADORES DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN

<p>No. 7</p> <p>NOMBRE: TIEMPO DE DESVINCULACIÓN</p> <p>SUBPROCESO: DESVINCULACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>TD= TIEMPO DE DESVINCULACIÓN</p> <p>FS= FECHA SALIDA</p> <p>FD= FECHA DESVINCULACIÓN</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> $TD = FD - FS$ <p>TIPO = Numérico</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>	<p>No. 8</p> <p>NOMBRE: TIEMPO DE LEGALIZACIÓN FINIQUITOS</p> <p>SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>TLF= TIEMPO DE LEGALIZACIÓN FINIQUITOS</p> <p>FS= FECHA SALIDA</p> <p>FLF= FECHA LEGALIZACIÓN FINIQUITOS</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> $TLF = FLF - FS$ <p>TIPO = Numérico</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>
<p>No. 9</p> <p>NOMBRE: FINIQUITOS</p> <p>SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN</p> <p><b>COMPONENTES</b></p> <p>FP= FINIQUITOS EN PROCESO</p> <p>FE= FINIQUITOS EN ESPERA</p> <p>FEP= FINIQUITOS EN ESTATUS PENDIENTE</p> <p>FRP= FINIQUITOS REPROCESADOS</p> <p>FL= FINIQUITOS LEGALIZADOS</p> <p>TF= TOTAL FINIQUITOS</p> <p>x= Opción Múltiple</p> <p><b>FÓRMULA</b></p> $Fx = \frac{Fx}{F}$ <p>TIPO = Porcentual</p> <p>FRECUENCIA = Anual - Mensual - Semanal - Diaria</p>	

**Fuente:** Investigación realizada

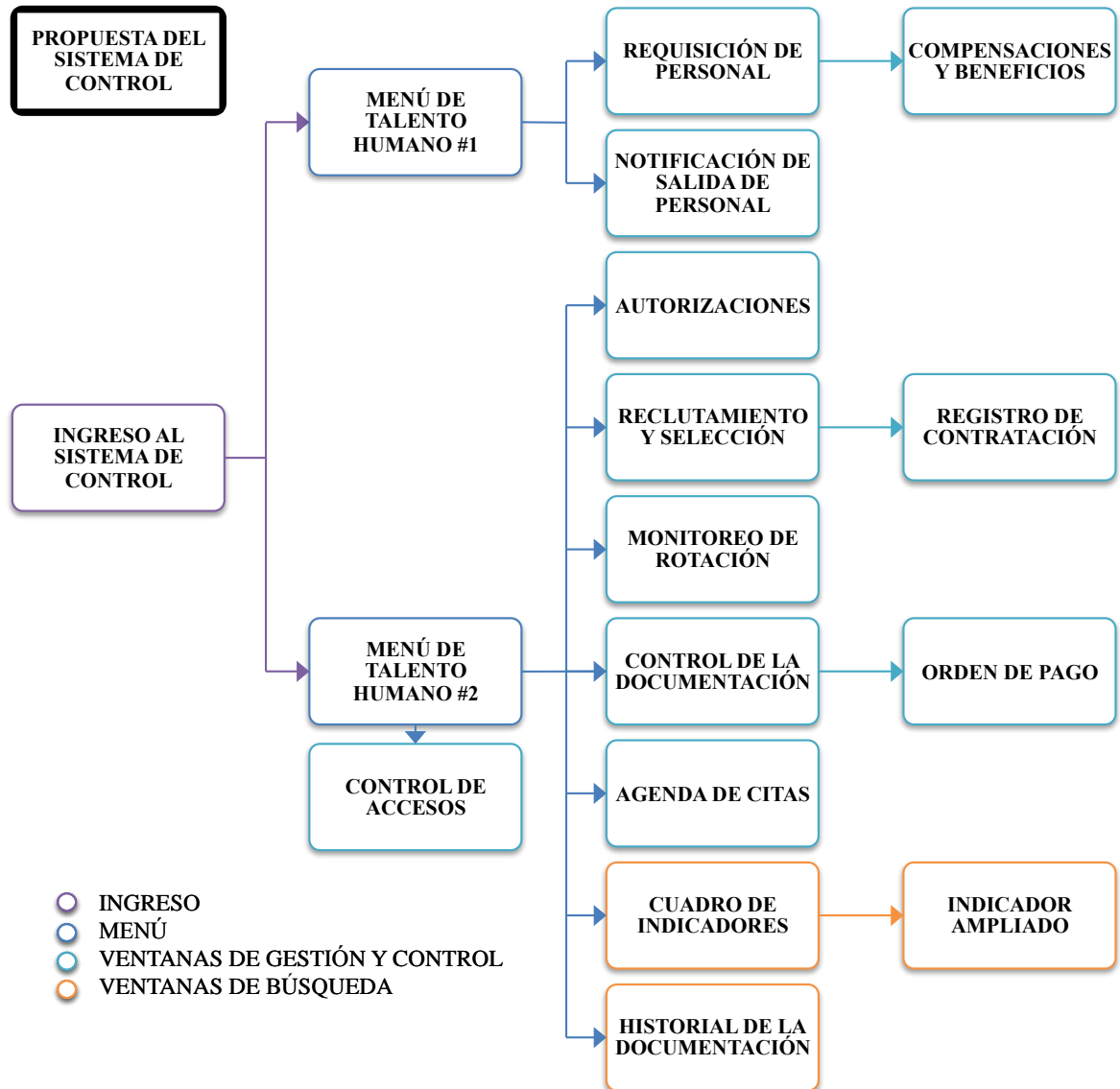


#### 5.4 ESQUEMA GRÁFICO DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA DE CONTROL

A continuación se presenta la estructura de la propuesta para el sistema de control.

**Gráfico No. 37**

#### PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL



**Fuente:** Investigación realizada

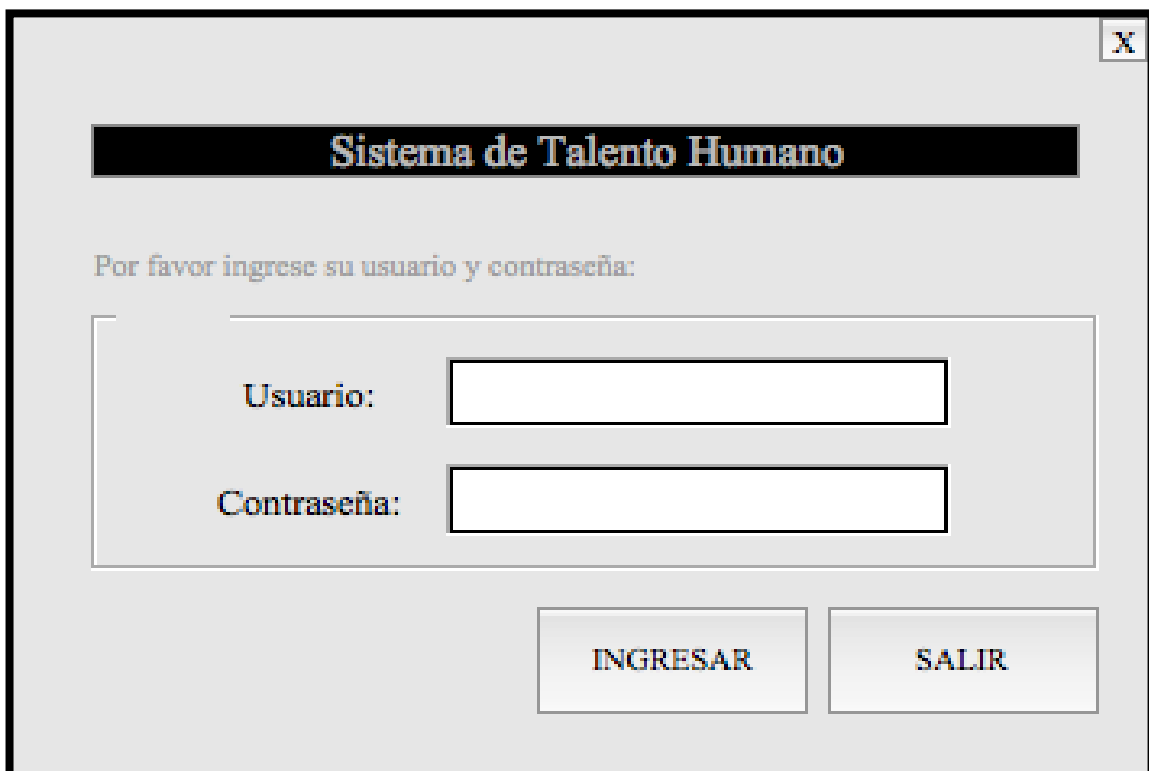
Para indicar la secuencia del funcionamiento del sistema hay que separar a los procesos de Contratación y Liquidación. Se presentan las secuencias del sistema propuesto para ambos procesos en el Anexo No. 02:

- El Gráfico No. 60 muestra el funcionamiento del sistema para el proceso de Contratación.
- El Gráfico No. 61 muestra el funcionamiento del sistema para el proceso de Liquidación.

Definida la estructura general del sistema propuesto, se presenta a continuación los componentes del sistema de forma individual, la descripción de los mismos se encuentra en el Anexo No. 03:

**Gráfico No. 38**

**INGRESO AL SISTEMA DE CONTROL**



**Sistema de Talento Humano**

Por favor ingrese su usuario y contraseña:

Usuario:

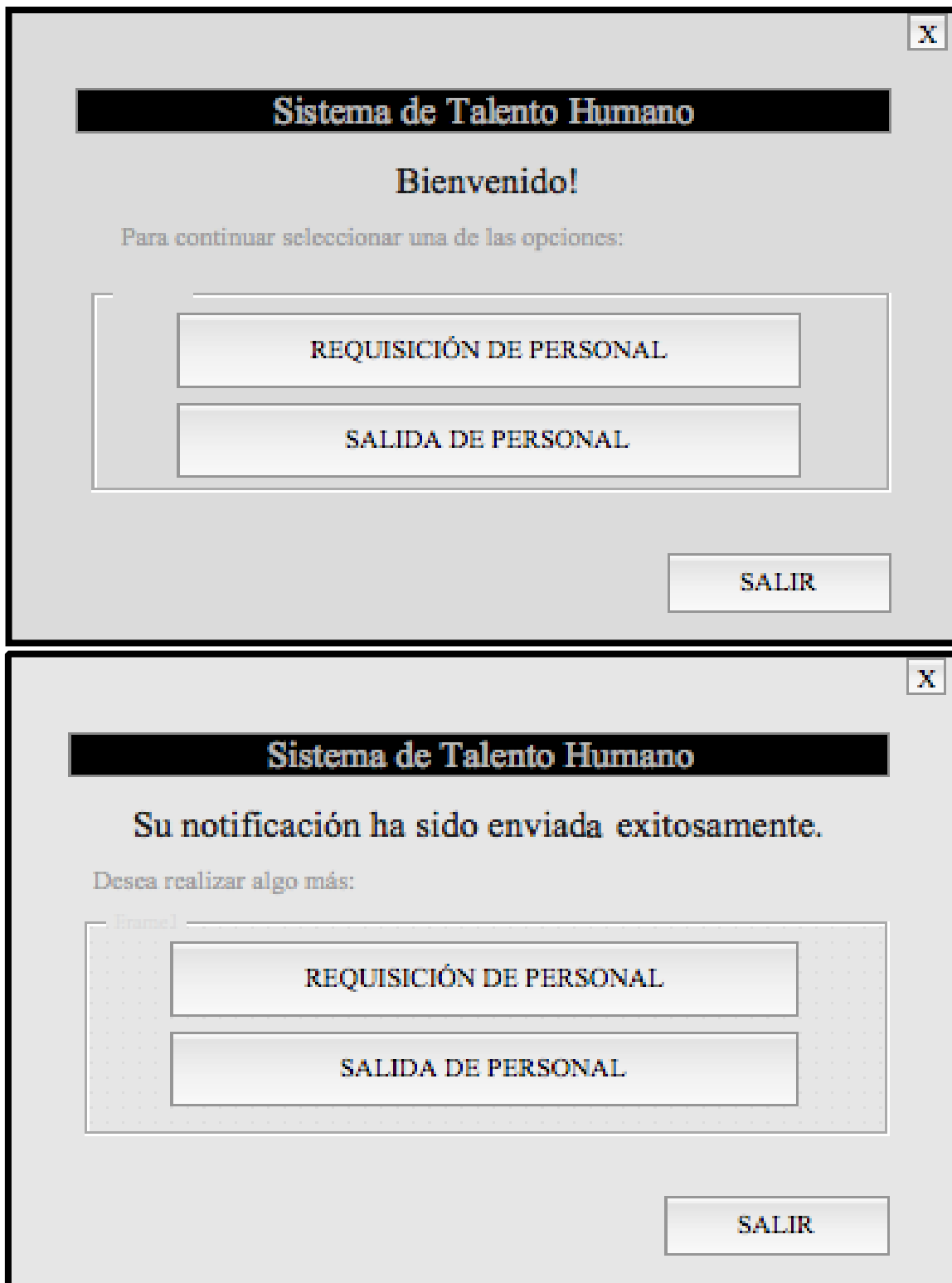
Contraseña:

INGRESAR SALIR

**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 39

## MENÚ DE TALENTO HUMANO #1



**Sistema de Talento Humano**

**Bienvenido!**

Para continuar seleccionar una de las opciones:

REQUISICIÓN DE PERSONAL

SALIDA DE PERSONAL

SALIR

**Sistema de Talento Humano**

**Su notificación ha sido enviada exitosamente.**

Desea realizar algo más:

REQUISICIÓN DE PERSONAL

SALIDA DE PERSONAL

SALIR

**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 40

## REQUISICIÓN DE PERSONAL

**Sistema de Talento Humano**  
**Solicitud de Requisición de Personal**

Requisición No:

Fecha:

Solicitante:

Departamento:

Cargo:

Estatus Solicitud:

Información del puesto vacante:

Cargo a ocupar:

Reporta a:

Motivo:

☐ Reemplazo
 ☐ Temporal
 ☐ Adicional
 ☐ Permanente

Sueldo / Salario Mensual:

Fecha Inicio:

Fecha Final:

Características del Puesto de Trabajo:

Ciudad:

Localidad:

Conocimientos y Habilidades:

Educación:

☐ Primer Nivel
 ☐ Segundo Nivel
 ☐ Tercer Nivel
 ☐ Cuarto Nivel

Idiomas:

☐ Inglés
 ☐ Francés
 ☐ Mandarín
 ☐ Otros

Reemplaza a:

Cargo:

Justificación de la Requisición: (En caso de que lo amerite)

ACEPTAR

Firma Responsable

Firma Autorización 1

Firma Autorización 2

CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

Gráfico No. 41

## COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

The screenshot displays a software window titled "Sistema de Talento Humano" with a subtitle "Compensaciones y Beneficios". The interface includes the following elements:

- Cargo a ocupar:** A dropdown menu currently showing "Automático".
- Sueldo / Salario Mensual:** A text input field containing "S \$\$\$\$,\$\$".
- Beneficios Adicionales:** A section containing several radio button options:
  - ☐ Seguro Médico
  - ☐ Seguro de Vida
  - ☐ Tarjetas Descuento
  - ☐ Tarjetas Corporativas
  - ☐ Carro
  - ☐ Casa / Departamento
  - ☐ Otros
- Valor:** A text input field containing "S \$\$\$\$,\$\$".
- Descripción:** A text input field next to the "Otros" radio button.
- Monto Anual:** A dropdown menu currently showing "Automático".
- Buttons:** Two buttons labeled "ACEPTAR" and "RECHAZAR" are located on the right side of the form.

**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 42

## NOTIFICACIÓN DE SALIDA DE PERSONAL

Sistema de Talento Humano

Notificación de Salida de Personal

Notificación No: Automático

Fecha: dd / mm / aaaa

Informante: Automático

Departamento: Automático

Cargo: Automático

Estatus Notificación: Automático

Información Personal Saliente:

Cargo Ocupado:

Fecha de Salida: dd / mm / aaaa

Motivo:

☐ Renuncia ☐ Despido ☐ Jubilación ☐ Accidente/ Fallecimiento ☐ Otros

Datos Personal Saliente:

Cédula:

Celular:

Nombres:

Apellidos:

Email:

Ciudad:

Información Adicional: (En caso de que lo amerite)

☐ Continuar con la Requisición de Personal

ADJUNTAR RENUNCIA

Firma Responsable

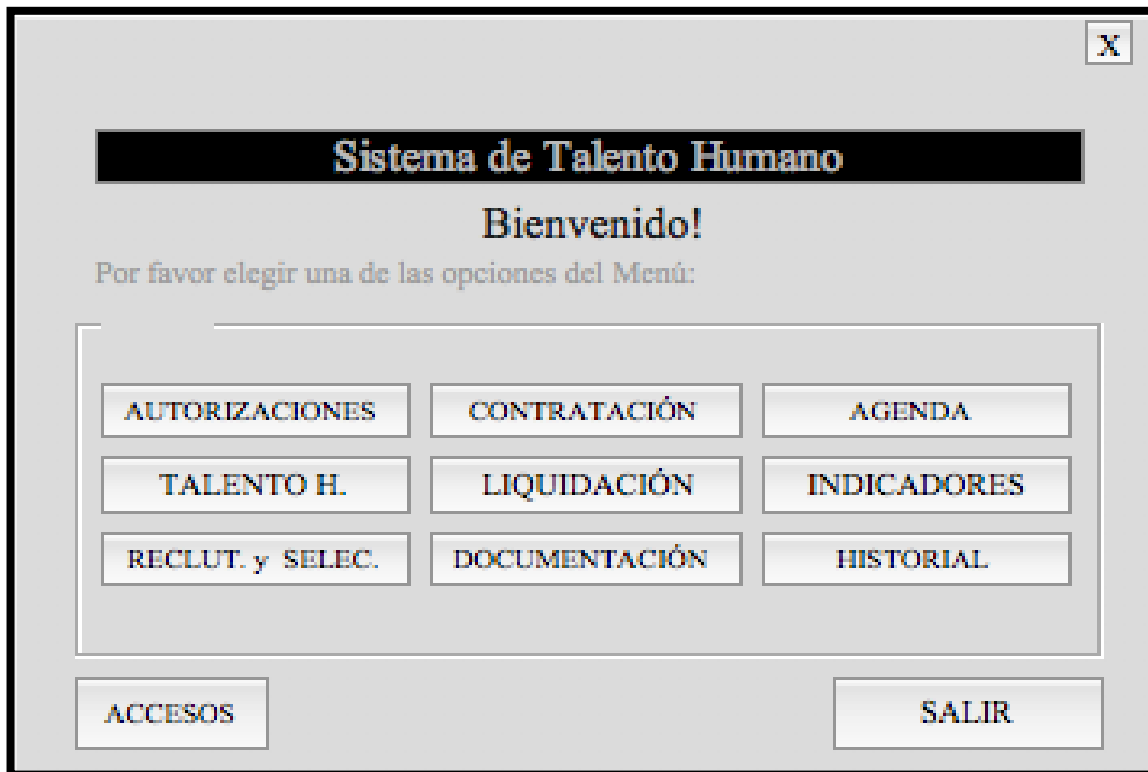
ACEPTAR

CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

## Gráfico No. 43

## MENÚ DE TALENTO HUMANO #2



**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 44

## AUTORIZACIONES

**Sistema de Talento Humano**  
**Autorizaciones De Contratación y Liquidación**

Pendientes de Autorización 1: Automático

Documento: Automático

Cargo: Automático

Estatus: Automático

Ver Firmar Rechazar

Motivo:  
☐ Presupuesto ☐ Estructura ☐ Otros

Justificar:

JUSTIFICACIÓN COMPLETADA

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

Pendientes de Autorización 2: Automático

Documento: Automático

Cargo: Automático

Estatus: Automático

Ver Firmar Rechazar

Motivo:  
☐ Valores ☐ Información ☐ Otros

Justificar:

JUSTIFICACIÓN COMPLETADA

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

Automático

Automático

Automático

Ver Firmar Rechazar

ACEPTAR

Fuente: Investigación realizada



**Gráfico No. 45**  
**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**Sistema de Talento Humano**  
**Reclutamiento y Selección**

# de Requisiciones por atender: Automático

- Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

Registro:

Colaborador entrante:

Frame2

Cédula:  Celular:

Nombres:  + Info

Apellidos:  Cambiar

Teléfono:

Email:

Estado Civil:  Hijos:

PERSONA SELECCIONADA

Contacto de Emergencia:

Frame2

Teléfono:  Celular:

Nombres:  + Info

Apellidos:  Cambiar

Email:

+ Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

+ Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

IMPRIMIR TODO

ACEPTAR

**Fuente:** Investigación realizada

**Gráfico No. 46**  
**REGISTRO DE CONTRATACIÓN**

**Sistema de Talento Humano**  
**Registro de Contratación**

# de Contrataciones por atender: Automático

-
 Requisición No: Automático
Ver
Imprimir Requisición

Fecha: dd / mm / aaaa

Registro:
 

Contrato:
 

Código del Contrato:

Fecha de Ingreso del Colaborador:

▼

Colaborador entrante:
 

Cédula: Automático

Celular: Automático

Nombres: Automático

+ Info

Apellidos: Automático

Cambiar

CONTRATACIÓN REALIZADA

BUSCAR NUEVO CANDIDATO

+
 Requisición No: Automático
Ver
Imprimir Requisición

Fecha: dd / mm / aaaa

+
 Requisición No: Automático
Ver
Imprimir Requisición

Fecha: dd / mm / aaaa

+
 Requisición No: Automático
Ver
Imprimir Requisición

Fecha: dd / mm / aaaa

+
 Requisición No: Automático
Ver
Imprimir Requisición

Fecha: dd / mm / aaaa

IMPRIMIR TODO

ACEPTAR

**Fuente:** Investigación realizada

**Gráfico No. 47**  
**MONITOREO DE ROTACIÓN**

**Sistema de Talento Humano**  
**Monitoreo de Rotación de Talento Humano**

Entrantes:      Salientes:

Notificaciones Pendientes:    Automático    Automático

Fecha: dd / mm / aaaa

**Colaborador Entrante:**      **Estatus:**

Automático
Automático
Ver
Aceptar

**Justificación:**

Automático
Automático
Ver
Aceptar

Automático
Automático
Ver
Aceptar

Automático
Automático
Ver
Aceptar

**Colaborador Saliente:**      **Estatus:**

Automático
Automático
Ver
Notificar
Cancelar

**Justificación:**

Automático
Automático
Ver
Notificar
Cancelar

Automático
Automático
Ver
Notificar
Cancelar

Automático
Automático
Ver
Notificar
Cancelar

MENÚ

**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 48

## CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

Sistema de Talento Humano Control de la Documentación y Legalización									
Contrato No:	Colaborador Entrante:	Estatus:	Fecha de Legalización:	Alerta:	# Reprocesos:				
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático				
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático				
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático				
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático				

Finiquito No:	Colaborador Saliente:	Estatus:	Fecha de Legalización:	Alerta:	# Reprocesos:
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático
Automático	Automático	Automático	<input type="button" value="Cambiar"/> <input type="radio"/> En Proceso <input type="radio"/> En Espera de Firmas <input type="radio"/> En Espera de Resultado <input type="radio"/> Legalizado Pendiente de Recibir <input type="radio"/> Legalizado y Archivado	Automático	Automático

Resumen Contratos:		Resumen Finiquitos:	
Total En Proceso:	#	Total En Proceso:	#
Total En Espera de Firmas:	#	Total En Espera de Firmas:	#
Total En Cita:	#	Total En Cita:	#
Total Legalizado Pendiente de Recibir:	#	Total Legalizado Pendiente de Recibir:	#
Total Legalizado y Archivado:	#	Total Legalizado y Archivado:	#

Fuente: Investigación realizada

Gráfico No. 49

## ORDEN DE PAGO

**Sistema de Talento Humano**  
**Orden de Pago**

**ORDEN DE PAGO**

**Datos Generales:**

Fecha de Elaboración:

Sociedad:

**Datos del Beneficiario:**

Nombre:

RUC / Cédula:

**Contabilización:**

Tipo:	Código Id.	Cuenta	Valor
<input type="text" value="Cuenta"/>	<input type="text" value="Automático"/>	<input type="text" value="Automático"/>	<input type="text" value="\$ \$ \$ \$ . \$ \$ \$ , \$ \$"/>

Valor:

Forma de Pago:

**Justificación de Pago:**

Firma Responsable

Firma Autorización 1

Firma Autorización 2

Recepción de Orden

EMPRESA 1

EMPRESA 2

EMPRESA 3

ACEPTAR

CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

## Gráfico No. 50

## AGENDA DE CITAS

Sistema de Talento Humano

Agenda de Citas para la Legalización de Documentos

Documentación en Curso de Legalización

BUSCAR

Contrato No:

Automático

Nombres:

Automático

Apellidos:

Automático

Ciudad:

Automático

Inspector:

Automático

Fecha de Legalización:

dd / mm / aaaa 00H00

Estatus:

En Espera Cita

LEGALIZADO

CITA

NUEVO

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

dd / mm / aaaa 00H00

00 / 00 / 0000 00H00

dd / mm / aaaa 00H00

Pendiente

Pendiente

Pendiente

LEGALIZADO

LEGALIZADO

LEGALIZADO

CITA

CITA

CITA

NUEVO

NUEVO

NUEVO

Finiquito No:

Automático

Nombres:

Automático

Apellidos:

Automático

Ciudad:

Automático

Inspector:

Automático

Fecha de Legalización:

dd / mm / aaaa 00H00

Estatus:

En Espera Cita

LEGALIZADO

CITA

NUEVO

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

dd / mm / aaaa 00H00

00 / 00 / 0000 00H00

dd / mm / aaaa 00H00

Pendiente

Pendiente

Pendiente

LEGALIZADO

LEGALIZADO

LEGALIZADO

CITA

CITA

CITA

NUEVO

NUEVO

NUEVO

En Espera Cita

Legalizado sin Enviar

Legalizado

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

Automático

dd / mm / aaaa 00H00

00 / 00 / 0000 00H00

dd / mm / aaaa 00H00

En Espera Cita

Legalizado sin Enviar

Legalizado

LEGALIZADO

LEGALIZADO

LEGALIZADO

CITA

CITA

CITA

NUEVO

NUEVO

NUEVO

Documentación

Cita

Colaborador

Monto

Documentación

Cita

Colaborador

Monto

IMPRIMIR

EXPORTAR A EXCEL

ACEPTAR

CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

### Gráfico No. 51

## CUADRO DE INDICADORES

Sistema de Talento Humano	
Cuadro de Indicadores	

**Fuente:** Investigación realizada

## Gráfico No. 52

## INDICADOR AMPLIADO

The screenshot shows a web-based interface for a Human Talent System. The main area is a large empty box for a chart or graph. To the right of this box are input fields for 'Desde' and 'Hasta', each with a dropdown arrow. Below these are four buttons labeled 'Automático (Medida)', followed by 'Límite Superior:', 'Límite Inferior:', 'Promedio:', and 'Resultado:', each with another 'Automático (Medida)' button. To the right of these buttons is a 'Descripción:' label followed by four horizontal lines for text entry. On the far right are two buttons: 'IMPRIMIR' and 'REDUCIR'. At the bottom right is a 'MENÚ' button. The top left corner of the interface has a title bar with 'Sistema de Talento Humano' and 'Cuadro de Indicadores'.

Indicador # : \_\_\_\_\_

Desde: [dropdown] Hasta: [dropdown]

Límite Superior: [Automático (Medida)]

Límite Inferior: [Automático (Medida)]

Promedio: [Automático (Medida)]

Resultado: [Automático (Medida)]

Descripción:

[Four horizontal lines for text entry]

[IMPRIMIR] [REDUCIR]

[MENÚ]

**Fuente:** Investigación realizada





Gráfico No. 54  
CONTROL DE ACCESOS

AGREGAR USUARIO

Colaborador:

Área:

Cargo:

Departamento:

Accesos al Sistema:

Menú 1

Menú 2

Master Control

Autorizaciones

Talento Humano

Reclutamiento y Selección

Contratación y Liquidación

Documentación

Agenda

Historial

ADJUNTAR FIRMA DIGITAL

ACEPTAR

CANCELAR

Colaborador:	Área:	Departamento:	Accesos:	Nombre de Usuario:	Clave:	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<div><div>Menú 1</div><div>Menú 2</div><div>Master Control</div></div>	Bloqueado	Bloqueado	VER FIRMA	CAMBIAR	ELIMINAR

IMPORTAR A EXCEL

EXPORTAR A EXCEL

GUARDAR

CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- En lo referente al cumplimiento legal, Industria de Alimentos S.A. utiliza formatos propios de la compañía, y no los del Ministerio de Relaciones Laborales, ocasionando problemas de reprocesamiento de documentación, solicitada por el inspector del caso.
- En cuanto al organigrama funcional de la empresa, existe personal con responsabilidades de control en procesos que no competen a sus funciones o su área de trabajo, dejando así para el último estas actividades de responsabilidad, lo cual ocasiona las demoras innecesarias en el flujo de los procesos.
- Sobre la carga de trabajo y responsabilidades, existe una asignación de carga de trabajo poco equitativa en ciertos puestos de trabajo, al desconocer la realidad que implican ciertas actividades en los procesos en que participan, lo que lleva al retraso y demoras en los procesos.
- Acerca del control de los procesos, no existen responsables o responsable de los procesos de Contratación y Liquidación, ni existe un historial que demuestre la efectividad pasada del proceso, o determine que los tiempos establecidos son los correctos, por lo que no se conoce la situación real de ambos procesos.

- Respecto al manejo de archivo y documentación, no existe un manual de procedimiento para el archivo y uso de la documentación física, por lo que con su manejo constante, se propende al daño o pérdida de la misma.
- En lo que concierne a la implementación de procesos, la alta gerencia de Industria de Alimentos S.A. es quien establece los procesos a través de los resultados obtenidos en otras sucursales de la multinacional sin adaptarlos a las condiciones del país, por lo que no obtiene el resultado deseado.
- Acerca de las herramientas de control, Industria de Alimentos S.A. cuenta con varias herramientas de manejo de datos, finanzas, producción, etc.; sin embargo, no cuenta con una herramienta para el manejo de información laboral ni registro de sus actividades, lo que obliga al manejo de grandes cantidades de documentación física, pérdida de tiempo en su búsqueda y registro de las actividades realizadas, con riesgo de errores o manipulación.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Para el cumplimiento legal, es necesario utilizar el sistema en línea de plantillas de contratos del MRL y no modificar el contenido legal de los finiquitos, así se evitará problemas de reprocesamientos por solicitud del inspector y se mejorará los tiempos de ejecución.
- Para un eficiente organigrama funcional en la empresa, es necesario delegar al personal competente las responsabilidades de control que correspondan a su área de trabajo, funciones y conocimiento del tema sobre el cual va a responder; así las actividades a realizarse tendrán su debida importancia y pronta ejecución.

- Para aliviar la carga de trabajo, se requiere dividir la responsabilidad de la elaboración y legalización de documentos, contratando una persona adicional a cargo específicamente de los finiquitos; así quien actualmente está en contratación se dedicará específicamente a los contratos.
- Acerca del control de los procesos, es necesario determinar los responsables del proceso y establecer indicadores que muestren la situación actual y su historial para proceder a tomar las medidas respectivas en caso de necesitarse.
- Con el control de los procesos, se debe incorporar prácticas de seguimiento para evitar la pérdida del control de ambos procesos en la fase en que los responsables son los abogados.
- Para el manejo del archivo y documentación, se debe establecer un manual de procedimiento de documentación y archivo para la documentación física y digital de la empresa; como resultado, se reduciría la pérdida de documentación y se accedería a ella rápidamente de forma digital.
- Acerca de la implementación de procesos, cuando se requiera crear o implementar un proceso en la empresa, se debe contratar profesionales en procesos quienes dirijan o apoyen la implementación con la colaboración de los empleados, quienes van a realizar las actividades del proceso.
- En cuanto a las herramientas de control, el software propuesto solventaría las deficiencias que existen en los procesos de Contratación y Liquidación de la compañía, daría control y seguimiento, además de registrar su avance y evitar errores y manipulación gracias a la automatización.

## BIBLIOGRAFÍA

- MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). El desarrollo industrial y la integración con las industrias básicas. (M. F. Mejía, Ed.) *País Productivo* (4), 20.
- Asamblea Nacional. (30 de 11 de 2007). Constitución del Ecuador. 218. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos - Enfoque latinoamericano* (5ta edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México, México, México: Pearson Education, Inc.
- Ruiz Otero, M. E., & López Barra, S. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (Primera ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- MLR, Ministerio de Relaciones Laborales. (n.d.). *Direcciones regionales de trabajo*. Retrieved 01 de 05 de 2014 from [relacioneslaborales.gob.ec: http://www.relacioneslaborales.gob.ec/direcciones-regionales-del-trabajo/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/direcciones-regionales-del-trabajo/)
- MRL, Ministerio de Relaciones Laborales. (24 de 08 de 2009). *Valores/Misión/Visión*. Retrieved 23 de 10 de 2013 from [relacioneslaborales.gob.ec: http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/)
- Somavía, J. (2004). *Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Harrington, J. H. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (L. M. Rodríguez A., Ed., G. E. Rosas Lopetegui, & M. A. Tiznado Santana, Trans.) San José, California, EEUU: McGraw-Hill.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (5ta Edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- Bustamante Fuentes, D. C. (2013). *Manual de derecho laboral: El contrato individual de trabajo* (5ta Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Jurídica del Ecuador.
- Graham, H. T. (1985). *Administración de recursos humanos*. (V. Bordoy, Trans.) Madrid, España: EDAF, Ediciones-Distribuciones
- Wherther, W. B., & Davis, K. (1991). *Dirección de Personal y recursos humanos*. (A. Contin, Trans.) México, México, México: McGraw Hill de México
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va Edición ed.). (2. McGraw-Hill/Interamericana, Ed., & P. M. Sacristán, Trans.)
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España.
- American Society of Mechanical Engineers - ASME. (n.d.). *Engineering Standards News and Resources for Engineers - ASME*. Retrieved 25 de 06 de 2014 from Engineering Standards News and Resources for Engineers - ASME: <https://www.asme.org>
- American National Standards Institute - ANSI. (n.d.). *ANSI*. Retrieved 25 de 06 de 2014 from ANSI: <http://www.ansi.org>
- Mejía C., C. A. (01 de 2000). *Planning Consultores Gerenciales*. Retrieved 05 de 11 de 2013 from El análisis de las cadenas de valor: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Enero2000.pdf>
- Trabucco, F. E. (1975). *Constituciones de la República del Ecuador*. (U. Central, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.

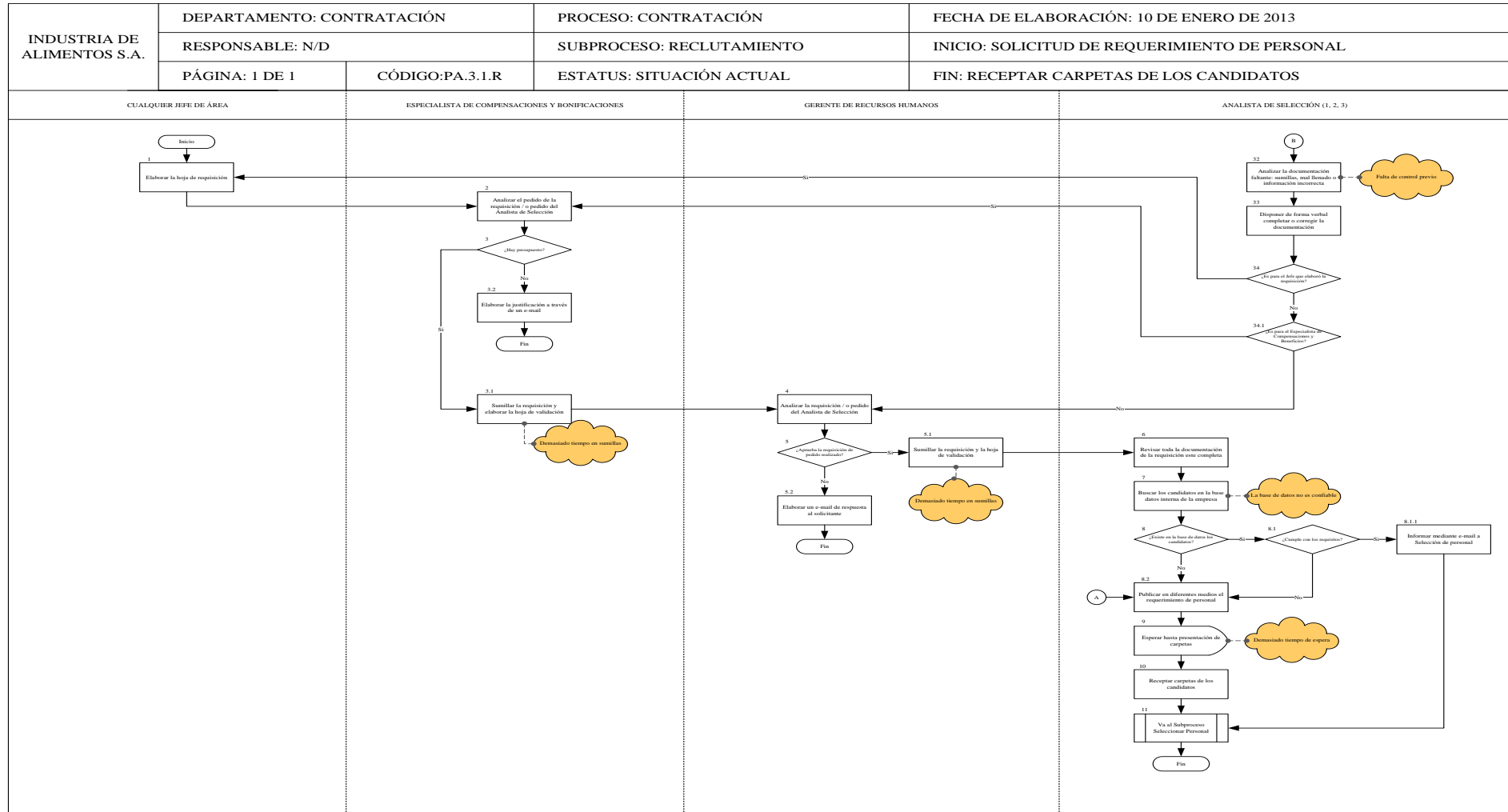
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*.
- Cueva Carrión, L. (2001). *El Debido Proceso*. (I. C. Ltda, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Aguilar A., L. (2004). *Derecho y Legislación Laboral del Ecuador para Facultades de Derecho, Planificación Académica y Programación Didáctica, Práctica Forense y Jurisprudencia*. Cuenca, Cañar, Ecuador.
- Código Civil Ecuatoriano. (2009). *Código Civil Ecuatoriano - Tomo I*. Quito, Pichincha, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Código del Trabajo. (2013). *Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Jurídica del Ecuador.
- Mandato Constituyente No. 8. (2008). *Mandato Constituyente No. 8*. (Asamblea Nacional, Ed.) Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Entrevistado, E. d. (16 de 01 de 2013). Situación actual de la Industria de Alimentos S.A.. (A. Calvache, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kaoru, I. (1986). *¿Qué es control total de calidad?: la modalidad japonesa* (19 ed. ed.). (M. Cárdenas, Trans.) Bogotá, Colombia: Norma.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México D.F., México: Pearson Educación.
- Organización Internacional del Trabajo. (1946). *Historia*. Retrieved 12 de 02 de 2014 from <http://ilo.org>: <http://ilo.org/declaration/thedeclaration/history/lang-es/index.htm>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Ministerio de Educación*. Retrieved 12 de 02 de 2014 from <http://educacion.gob.ec>: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Oraá,, J., & Gómez Isa, F. (2009). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. España: Universidad de Deusto.
- OIT. (2013). *Normas del Trabajo*. Retrieved 4 de 05 de 2013 from Organización Internacional de Trabajo: <http://www.ilo.org/global/standards/lang-es/index.htm>
- Procesos, V. A. (2013). *Valor Agregado de Procesos*. Retrieved 05 de 11 de 2013 from Aserca - apoyos y Servicios a la Comunidad Agropecuaria: [http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/3\\_valor\\_agregado\\_de\\_procesos.pdf](http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/3_valor_agregado_de_procesos.pdf) (n.d.).

**ANEXO No. 01**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES**

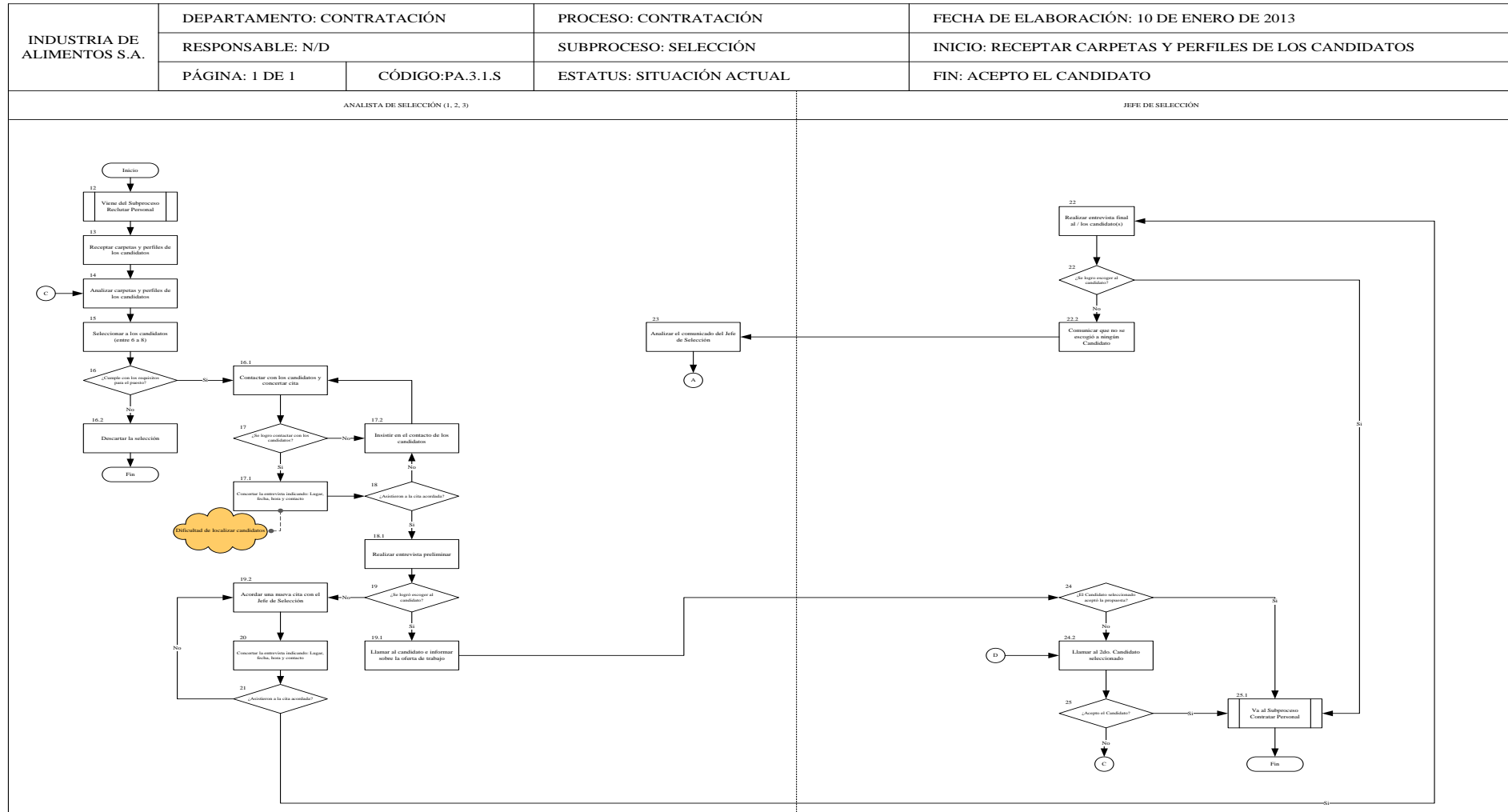


**Gráfico No. 55**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 1/3**



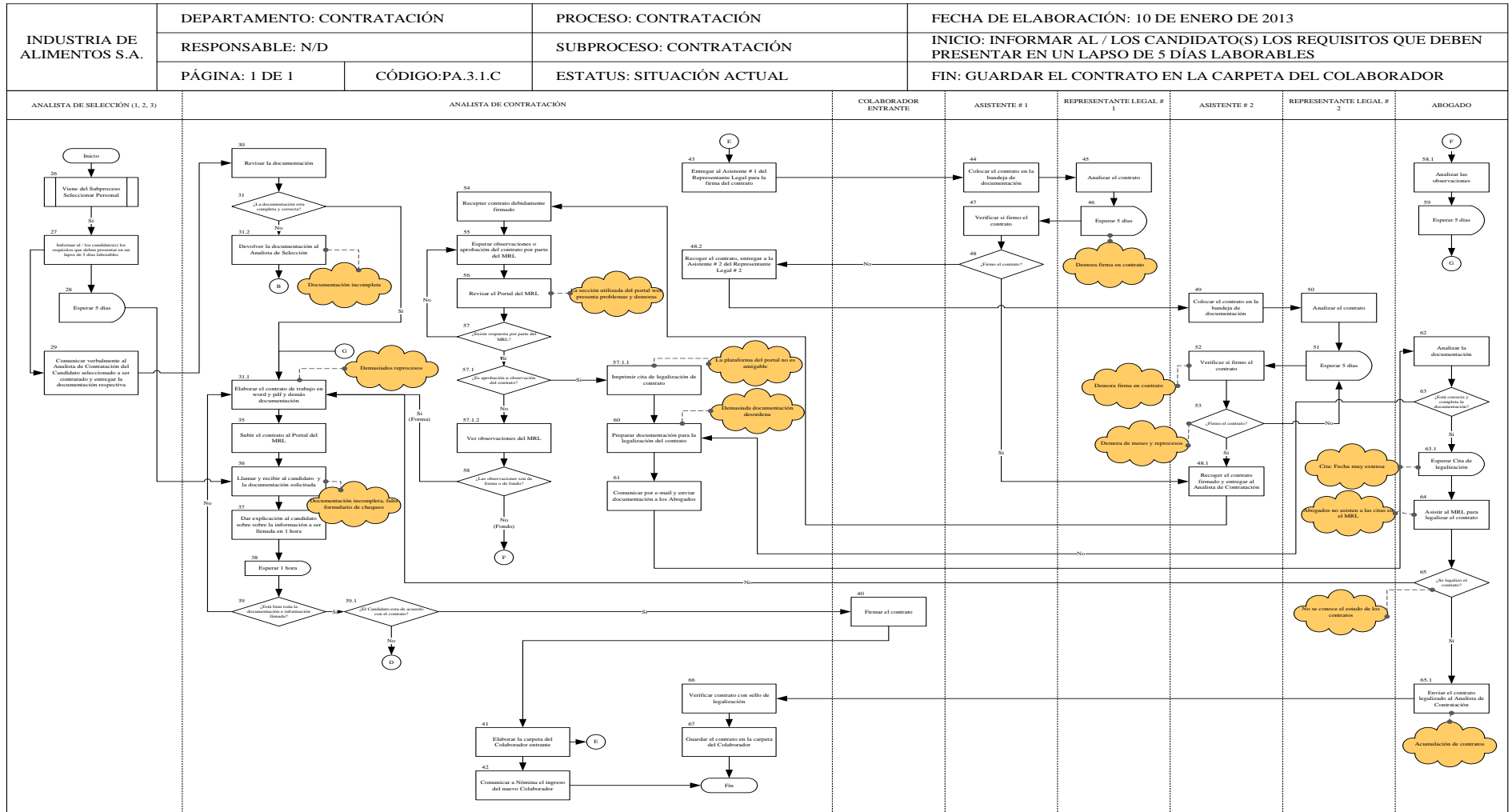
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 56**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 2/3**



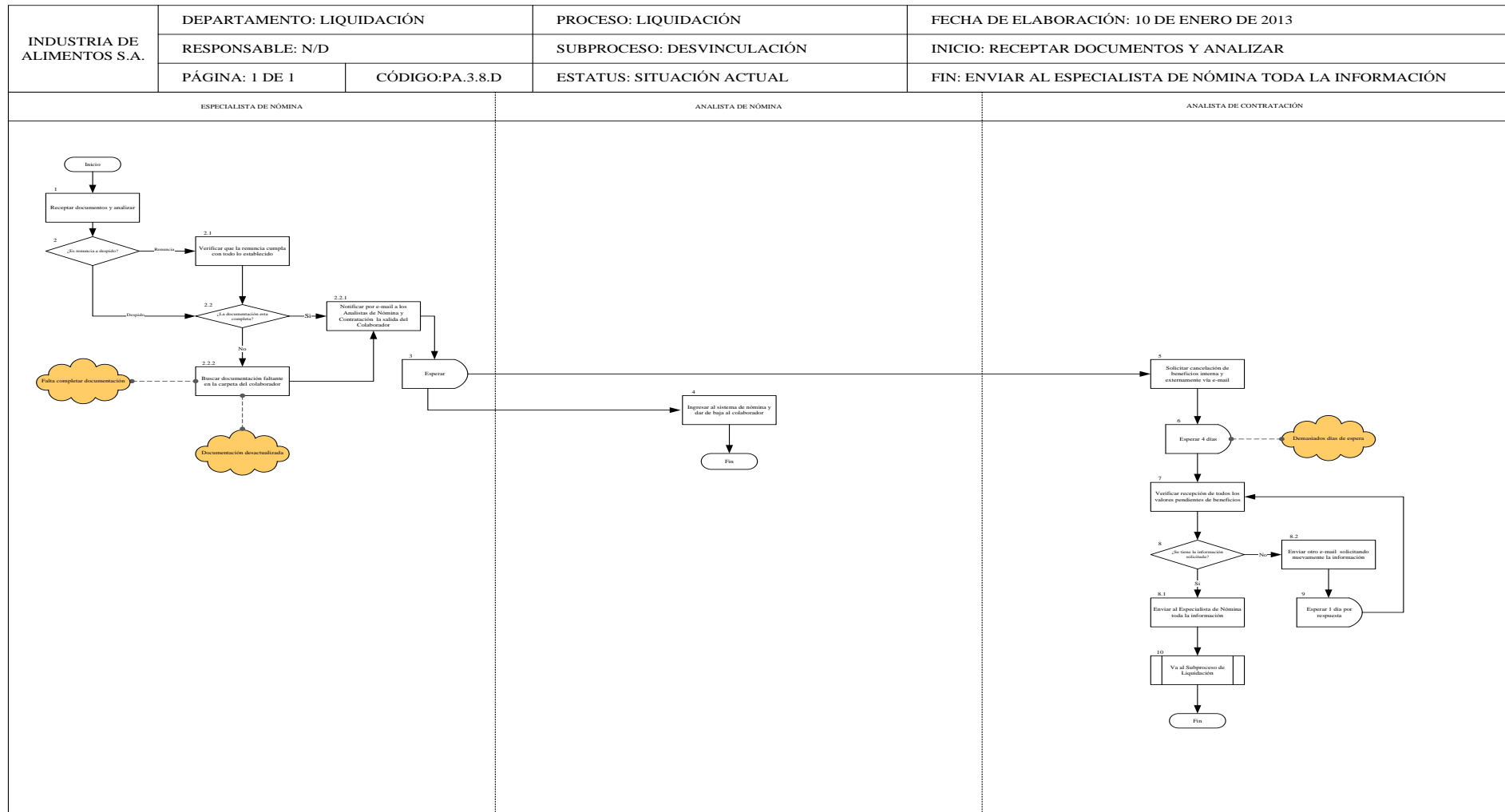
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 57**  
**FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN 3/3**



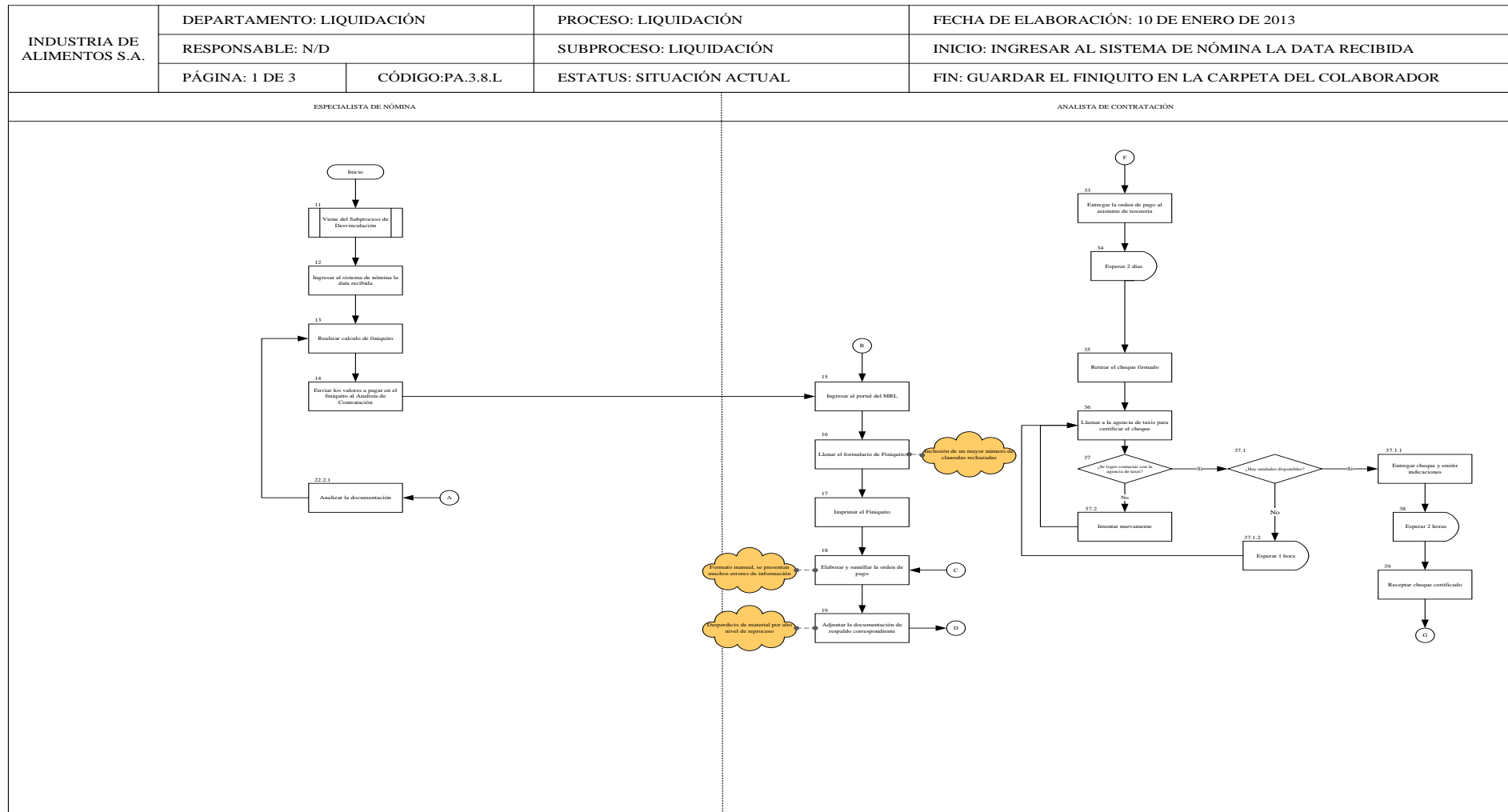
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 58**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 1/4**



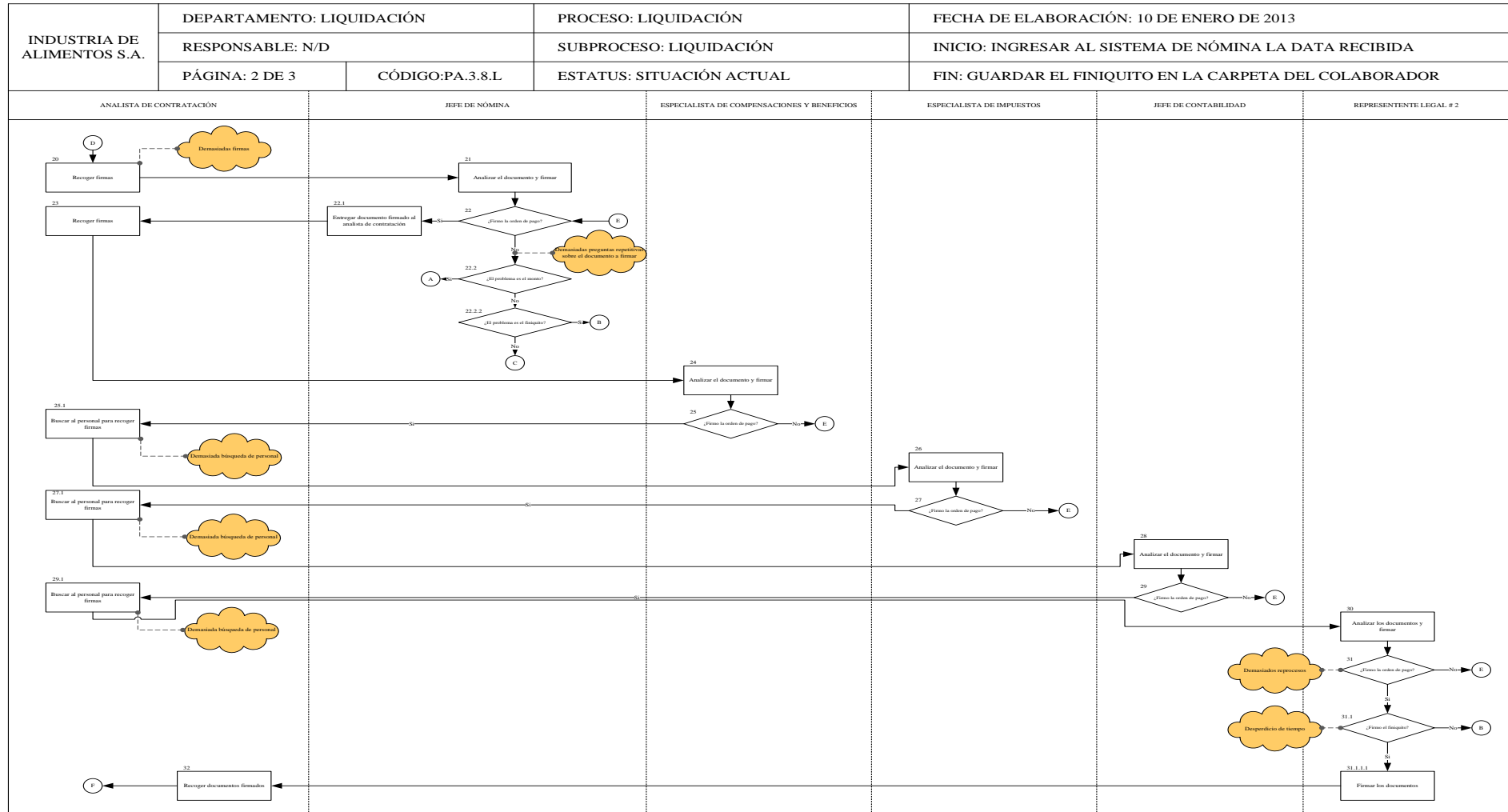
**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 59**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 2/4**

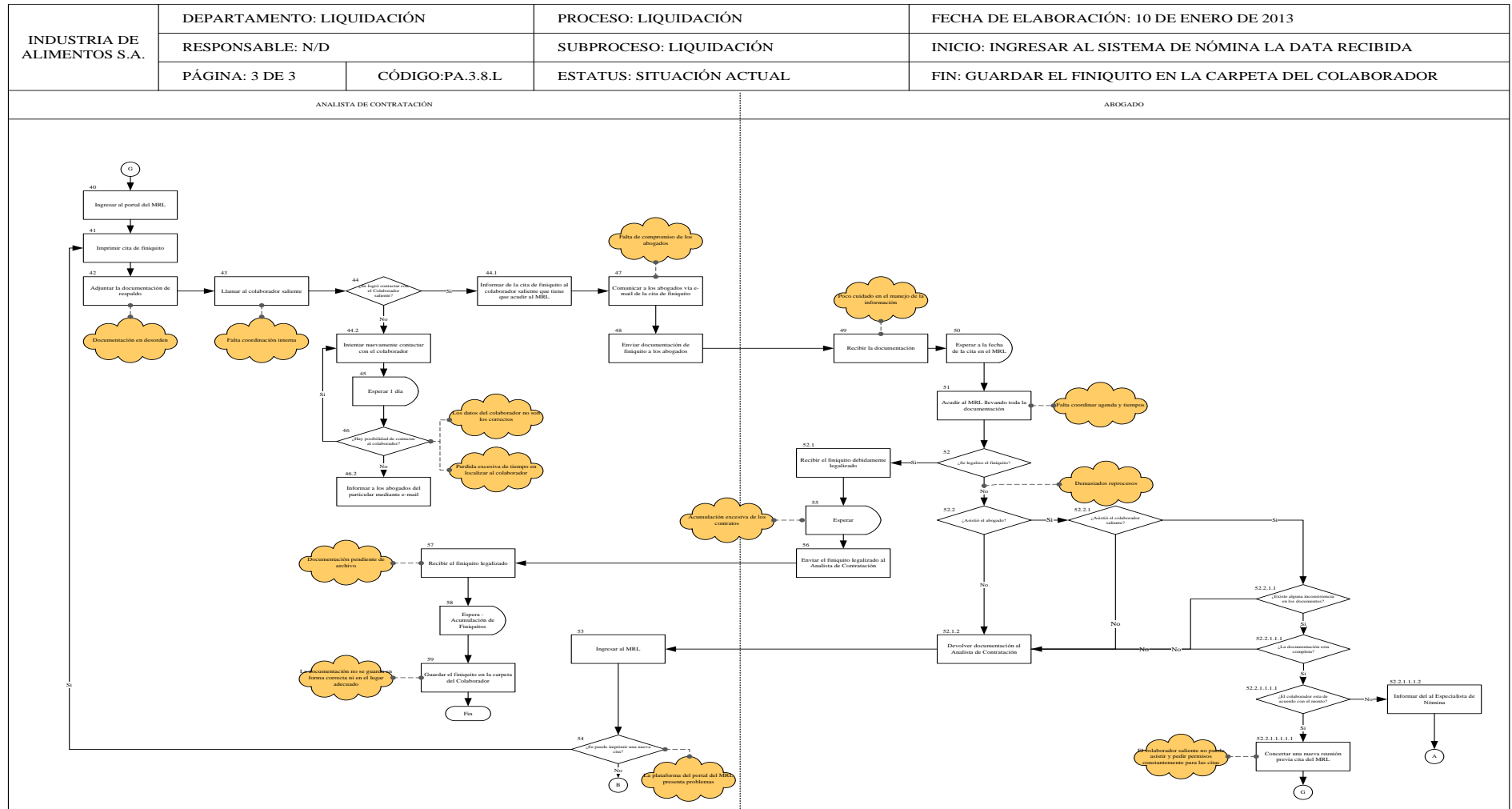


**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

**Gráfico No. 59**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 3/4 ... CONTINUACIÓN**



**Gráfico No. 59**  
**FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN 4/4 ... CONTINUACIÓN**



**Fuente:** Industria de Alimentos S.A.

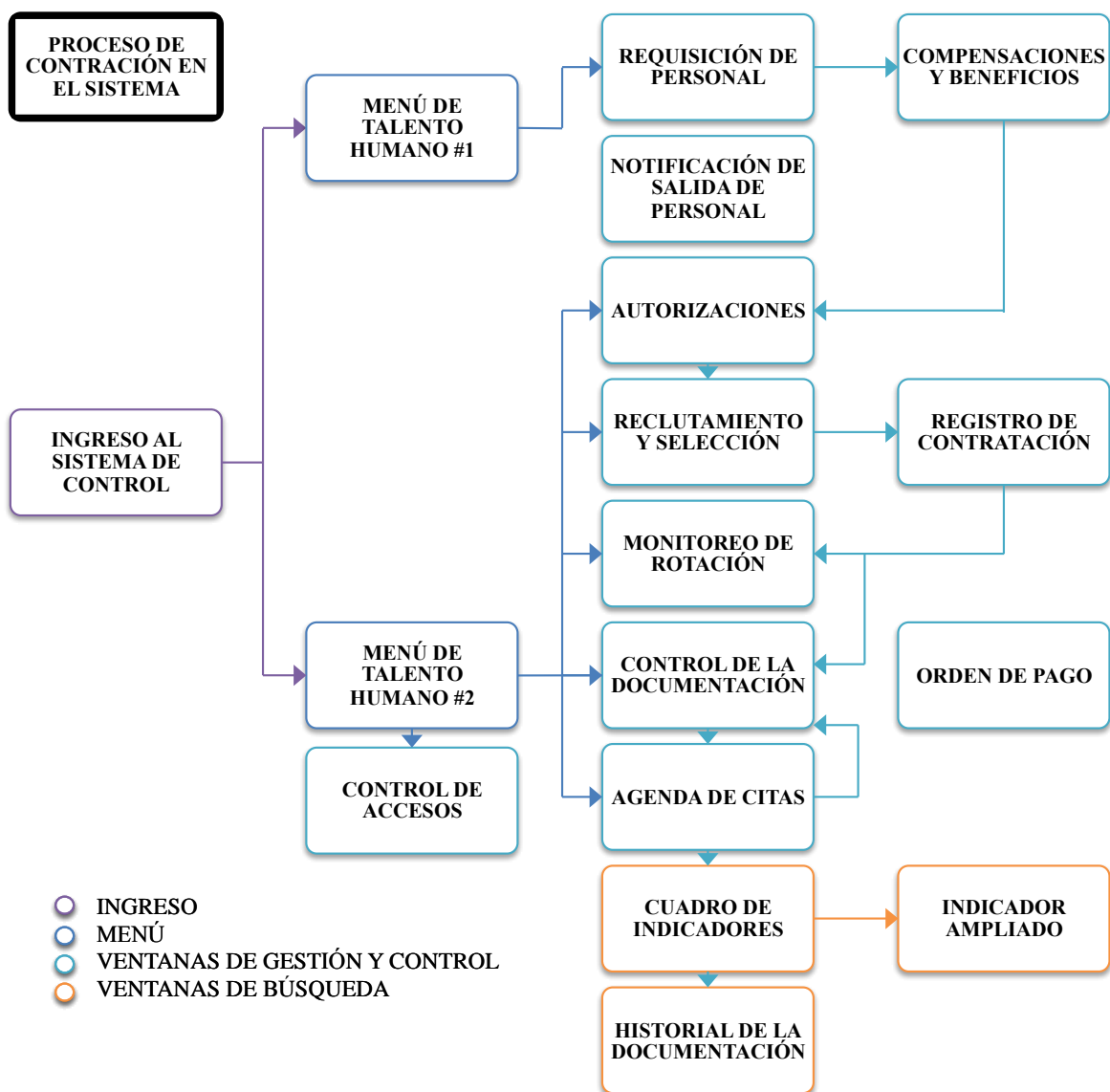
## **ANEXO No. 02**

### **SECUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL PROPUESTO**



Gráfico No. 60

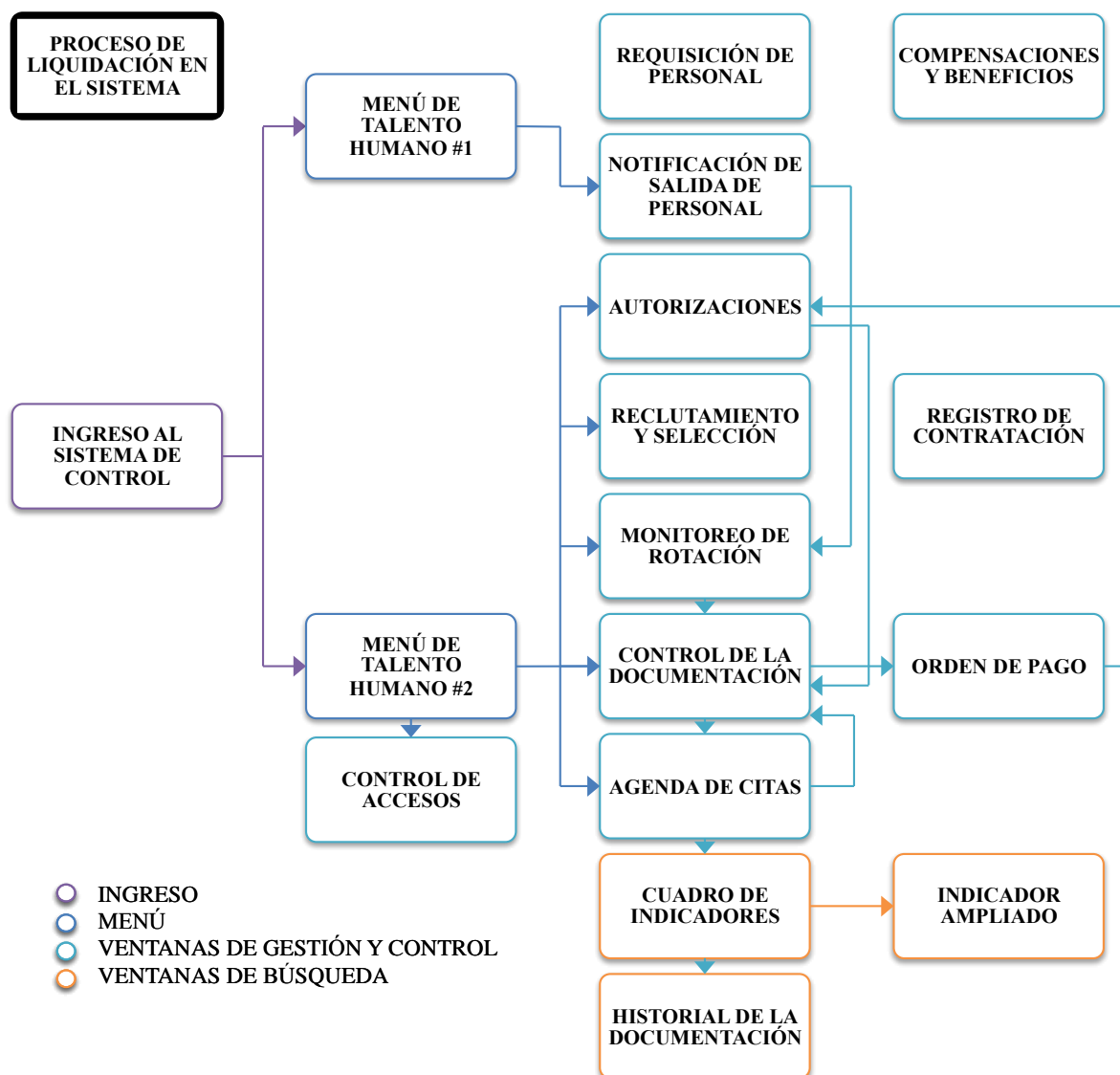
## SECUENCIA DE CONTRATACIÓN EN EL SISTEMA



**Fuente:** Investigación realizada

Gráfico No. 61

## SECUENCIA DE LIQUIDACIÓN EN EL SISTEMA



**Fuente:** Investigación realizada

## **ANEXO No. 03**

### **COMPONENTES DE LA PROPUESTA**

Gráfico No. 62

## INGRESO AL SISTEMA DE CONTROL

1

X

**Sistema de Talento Humano**

Por favor ingrese su usuario y contraseña:

Usuario:  2

Contraseña:  3

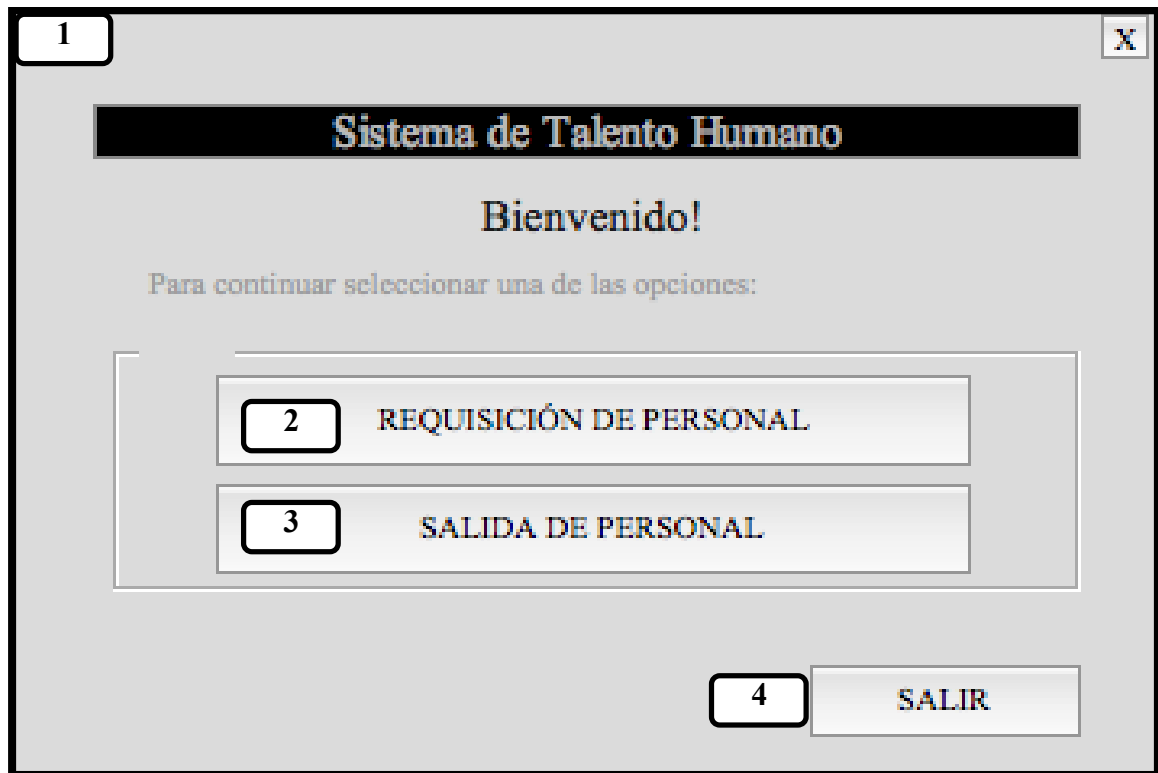
4 INGRESAR SALIR 5

**Fuente:** Investigación realizada

1. Ingreso al Sistema de Control y Monitoreo: Primera ventana del sistema para asegurar su acceso y uso únicamente al personal autorizado.
2. Usuario: Cada colaborador tiene un nombre de usuario en la empresa el cual sirve también para el sistema.
3. Contraseña: La contraseña es única, secreta y establecida por cada colaborador.
4. Ingresar: Completados los campos en blanco correctamente, al dar clic en el botón Ingresar, se logra acceder al Sistema. Dependiendo del puesto de trabajo se desplegará el menú correspondiente.
5. Salir: En caso de desistir al ingreso, se da clic en el botón salir.

Gráfico No. 63

## MENÚ DE TALENTO HUMANO #1

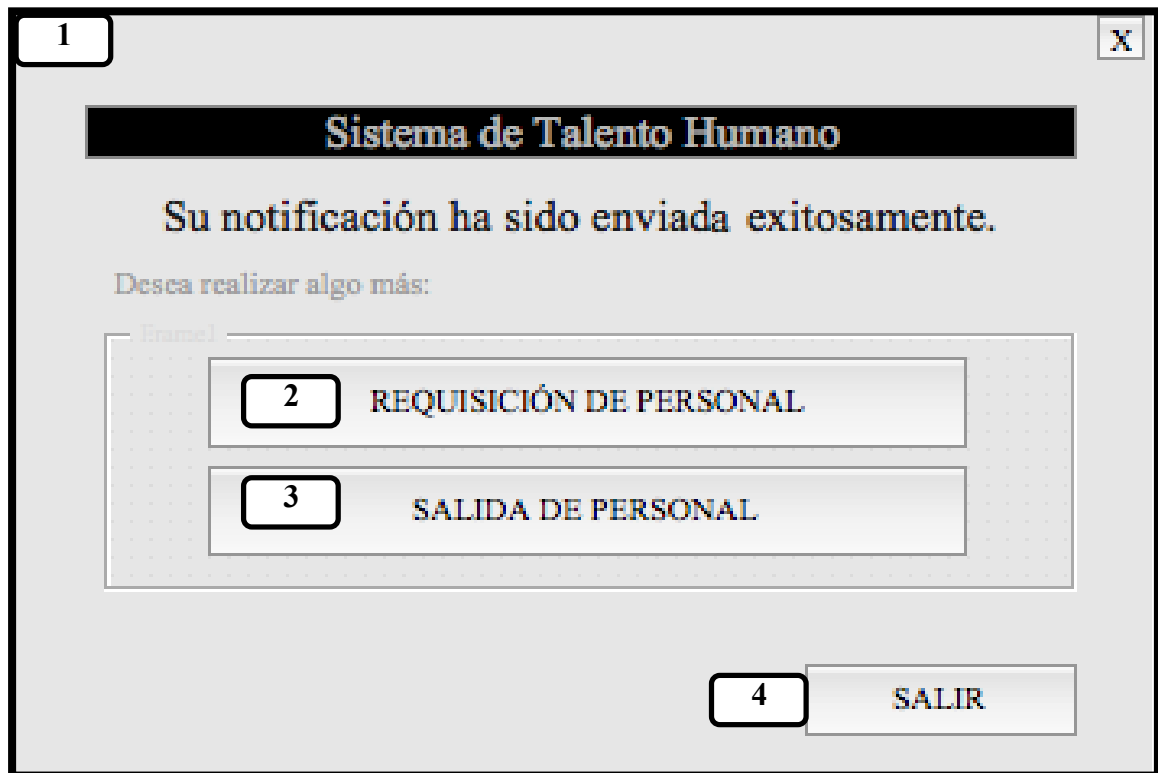


**Fuente:** Investigación realizada

1. Menú de Talento Humano # 1. Es la plataforma para el uso de personal que requiera de los servicios del área de Recursos Humanos para alguna gestión de talento humano.
2. Requisición de Personal: Botón para la elaboración de requisición de personal.
3. Salida de Personal: Botón para notificar la salida de personal.
4. Salir: En caso de desistir al ingreso, se da clic en el botón salir.

Gráfico No. 64

## MENÚ DE TALENTO HUMANO #1



**Fuente:** Investigación realizada

1. Menú de Talento Humano # 1. Se reingresa al Menú cuando la gestión realizada ha sido exitosa y en caso de necesitar levantar otra se presentan las opciones disponibles.
2. Requisición de Personal: Botón para la elaboración de requisición de personal.
3. Salida de Personal: Botón para notificar la salida de personal.
4. Salir: En caso de desistir al ingreso, se da clic en el botón salir.

Gráfico No. 65

## REQUISICIÓN DE PERSONAL

1		Sistema de Talento Humano		Solicitud de Requisición de Personal	
2	Requisición No:	Automático	3	Fecha:	dd / mm / aaaa
	Solicitante:	Automático		Departamento:	Automático
4	Cargo:	Automático		Estatus Solicitud:	Automático
5					
Información del puesto vacante:					
6	Cargo a ocupar:		Reporta a:		7
8	Motivo:	<input type="radio"/> Reemplazo <input type="radio"/> Temporal <input type="radio"/> Adicional <input type="radio"/> Permanente		Sueldo / Salario Mensual:	9
				Pendiente	+
10	Fecha Inicio:	dd / mm / aaaa	Fecha Final:	dd / mm / aaaa	11
Características del Puesto de Trabajo:					
12	Ciudad:		Educación:	Idiomas:	15
13	Localidad:		<input type="radio"/> Primer Nivel <input type="radio"/> Segundo Nivel <input type="radio"/> Tercer Nivel <input type="radio"/> Cuarto Nivel	<input type="radio"/> Inglés <input type="radio"/> Francés <input type="radio"/> Mandarín <input type="radio"/> Otros	
14	Conocimientos y Habilidades:		Automático		
16	Reemplaza a:		Cargo:		17
18	Justificación de la Requisición: (En caso de que lo amerite)				
19		20		20	
Firma Responsable		Firma Autorización 1		Firma Autorización 2	
				ACEPTAR	21
				CANCELAR	22

Fuente: Investigación realizada

1. Solicitud de Requisición de Personal: es la plataforma en la que personal autorizado puede solicitar la ocupación de un cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.
2. Requisición No: La numeración de la Solicitud es automática para tener un registro del número de casos atendidos en el transcurso del tiempo y el orden en que van llegando.
3. Fecha: La fecha es registrada automáticamente al día de elaboración de la solicitud.
4. Solicitante, Cargo y Departamento: son campos automáticos acorde al usuario con el que se accedió al sistema.
5. Estatus de Solicitud: muestra de forma automática el estado en el que se encuentra la solicitud.
6. Cargo a ocupar: Es una lista desplegable que dependiendo del departamento se llena con los cargos aprobados y disponibles en el área según la estructura de la organización.
7. Reporta a: Es el nombre del Jefe o Supervisor al cual va a responder la persona a contratar.
8. Motivo: El motivo de la solicitud se llena escogiendo uno de los 4 campos disponibles.
9. Sueldo o salario: es un campo exclusivo para el Especialista de Compensaciones y Beneficios. Al dar clic en el Botón + se abre un nuevo campo de datos.
10. Fecha de Inicio: Es la fecha aproximada en la cual se requiere a la persona contratada y lista para el inicio de sus funciones.
11. Fecha Final: Dependiendo del motivo seleccionado es posible o no establecer una fecha final de labores.
12. Ciudad: Es una lista desplegable con el listado de ciudades en las que la organización participa dentro del Estado.



13. Localidad: Dependiendo de la ciudad seleccionada se activarán las localidades disponibles en esa ciudad.
14. Conocimiento y Habilidades son características ya preestablecidas las cuales son estándares para el cargo solicitado.
15. Idiomas y Educación: Son campos que se llenan automáticamente; sin embargo, pueden ser notificados de forma manual siempre y cuando no se encuentren bajo los parámetros establecidos.
16. Reemplaza a : Es un campo en blanco que puede ser llenado de forma manual o de manera automática si la salida de la persona a reemplazar ha sido realizada previamente.
17. Cargo: Es un campo en blanco que puede ser llenado de forma manual o de manera automática si la salida de la persona a reemplazar ha sido realizada previamente.
18. Justificación de la Requisición: Campo en blanco el cual puede ser llenado con la información que el solicitante crea importante añadir a su solicitud.
19. Firma de Responsable: la firma se coloca automáticamente una vez que el solicitante ha completado el formulario y da clic en el botón “Aceptar”.
20. Firma de Autorización 1 y 2: Son campos que se completan automáticamente con la autorización de las partes pertinentes.
21. Aceptar: Botón que termina la solicitud y envía la solicitud a la espera de las autorizaciones para iniciar el proceso.
22. Cancelar: Si no se está satisfecho con la información o existe alguna duda el botón borra la información y va al menú de talento humano #1.

Gráfico No. 66

## COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

1. Campo de Compensaciones y Beneficios, exclusivo para el Especialista del área mencionada y el Gerente de RR.HH.
2. Cargo a Ocupar: Campo automático que arrastra la información de la requisición; sirve como un recordatorio.
3. Sueldo o Salario: Campo en blanco que es para señalar el monto a pagar al colaborador por los servicios prestados mensualmente. Su unidad son los dólares norteamericanos.
4. Beneficios adicionales: son los extras que la empresa dispone al colaborador dependiendo de su puesto y rol.
5. Otros: al seleccionar el botón se activa el campo en blanco a la derecha que sirve para colocar el beneficios adicional que se encuentra fuera de las opciones de la lista.
6. Valor: es el campo en blanco para colocar la cifra del beneficio adicional asignado.

7. Monto Anual: Es el cálculo automático del monto que el colaborador va a recibir anualmente por su trabajo y los beneficios percibidos.
8. Aceptar: Una vez llenado los campos al dar clic en el botón se guardan y conservan los campos con la información activada.
9. Cancelar: Si no se está satisfecho con la información o el valor asignado el botón borra la información y se regresa a la solicitud de requisición.

Gráfico No. 67

## NOTIFICACIÓN DE SALIDA DE PERSONAL

**1** Sistema de Talento Humano  
Notificación de Salida de Personal

**2** Notificación No: Automático **3** Fecha: dd / mm / aaaa

**4** Informante: Automático Departamento: Automático

Cargo: Automático Estatus Notificación: Automático **5**

Información Personal Saliente:

**6** Cargo Ocupado:  **7** Fecha de Salida: dd / mm / aaaa

Motivo:

**8** ☐ Renuncia ☐ Despido ☐ Jubilación ☐ Accidente/ Fallecimiento ☐ Otros

**9** Datos Personal Saliente:

Cédula:  Celular:

Nombres:

Apellidos:  Ciudad:

Email:

**10** Información Adicional: (En caso de que lo amerite)

**11** ☐ Continuar con la Requisición de Personal **12** ADJUNTAR RENUNCIA

**13** Firma Responsable

**14** ACEPTAR

**15** CANCELAR

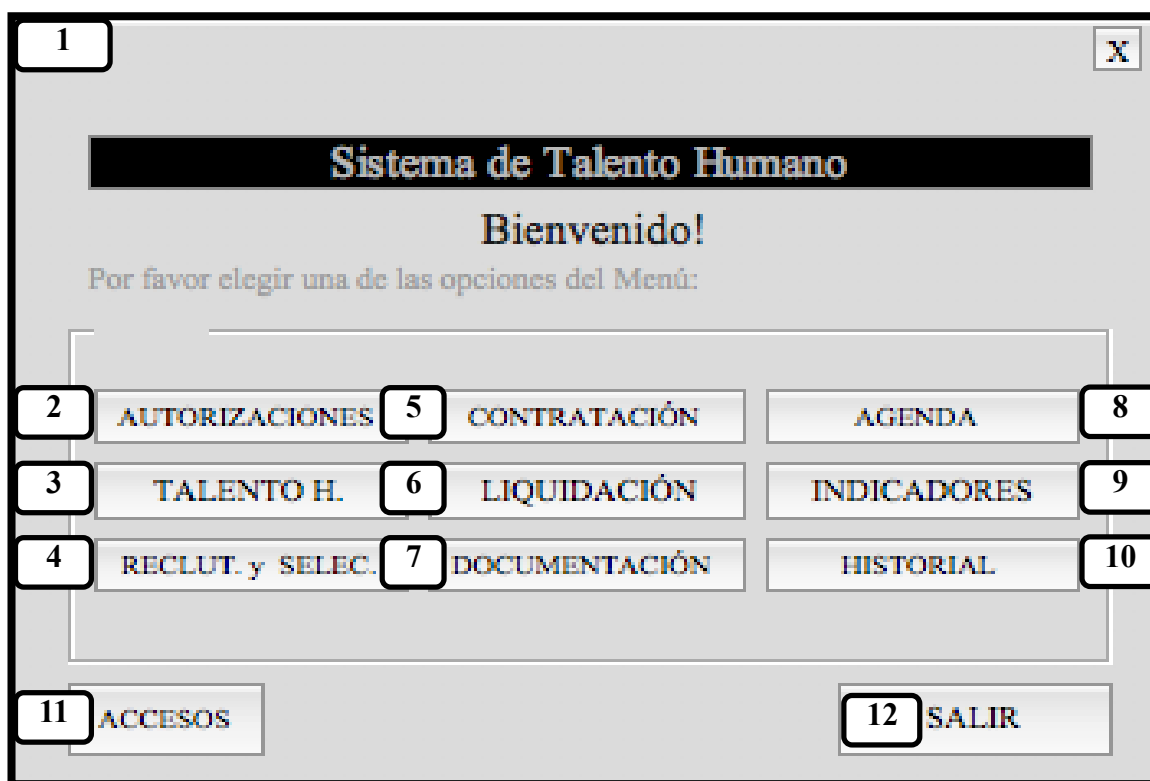
Fuente: Investigación realizada

1. Notificación de Salida de Personal es la plataforma en la que personal autorizado informa de la salida de un miembro de la organización.
2. Notificación No: La numeración de la notificación es automática para tener un registro del número de casos atendidos en el transcurso del tiempo y el orden en que van llegando.
3. Fecha: La fecha es registrada automáticamente al día de notificación.
4. Informante, Cargo y Departamento: son campos automáticos acorde al usuario con el que se accedió al sistema.
5. Estatus de Notificación: muestra de forma automática el estado en el que se encuentra la notificación.
6. Cargo Ocupado: se utiliza una lista desplegable que dependiendo del departamento se llena con los cargos aprobados y disponibles en el área según la estructura de la organización
7. Fecha de Salida: Es la fecha exacta del último día en que el colaborador trabaja en la organización.
8. Motivo: El motivo de la salida se llena escogiendo uno de los cuatro campos disponibles.
9. Datos Personal Saliente: Son campos en blanco para ingresar los datos generales del colaborador para conocer de forma clara quién está saliendo de la organización y los datos actualizados para poder localizarlo para su liquidación.
10. Información adicional: Por si existe alguna novedad o información importante que el supervisor cree prudente comunicar.
11. Continuar con Requisición: Arrastra la información de la persona saliente posteriormente para elaborar una solicitud de requisición sobre el puesto vacante.

12. Adjuntar Renuncia: En caso de renuncia puede adjuntarse una imagen escaneada del documento y tener un respaldo permanente del mismo en caso de pérdida o extravío del original.
13. Firma de Responsable: la firma se coloca automáticamente una vez que el colaborador ha completado la notificación da clic en el botón “Aceptar”.
14. Aceptar: Una vez llenado los campos al dar clic en el botón se guardan y conservan los campos con la información activada.
15. Cancelar: Si no se está satisfecho con la información o existe alguna duda el botón borra la información y va al menú de talento humano #1.

Gráfico No. 68

## MENÚ DE TALENTO HUMANO #2



**Fuente:** Investigación realizada

1. Menú de Talento Humano # 2. Es la plataforma para el registro, monitoreo y control de los procesos de rotación de talento humano. El acceso estará limitado a los usuarios dependiendo de sus funciones y jerarquía.

Botones de acceso a las secciones de:

2. Autorizaciones de Contratación y Liquidación.
3. Rotación de Personal.
4. Reclutamiento y Selección.
5. Contratación.
6. Liquidación.
7. Documentación en Trámite.

8. Agenda de Citas.
9. Cuadro de Indicadores.
10. Historial de Documentación Legalizada.
11. Control de Accesos.
12. Salida: Al dar clic sobre el botón se cierra la ventana y se sale del sistema.



Gráfico No. 69

## AUTORIZACIONES

**1** Sistema de Talento Humano  
Autorizaciones De Contratación y Liquidación

Pendientes de Autorización 1: Automático **2**

**3** Documento: Automático Cargo: **4** Automático Estatus: **5** Automático Ver Firmar Rechazar

Motivo: **9** Justificar: **6** **7** **8**

☐ Presupuesto ☐ Estructura ☐ Otros

**10**

**11** JUSTIFICACIÓN COMPLETADA

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

Pendientes de Autorización 2: Automático **2**

Documento: Automático Cargo: Automático Estatus: Automático Ver Firmar Rechazar

Motivo: **9** Justificar:

☐ Valores ☐ Información ☐ Otros

JUSTIFICACIÓN COMPLETADA

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

Automático Automático Automático Ver Firmar Rechazar

**12** ACEPTAR

Fuente: Investigación realizada

1. Autorizaciones de Contratación y Liquidación. Facilita el registro de las autorizaciones, evita demoras y pérdidas de documentación. Una vez atendido, los documentos éstos desaparecen de la lista y evita acumulaciones innecesarias
2. La numeración automática es de gran ayuda para saber el total de los documentos solicitados pendientes que los responsables deben atender.
3. Documento: permite saber de qué trata el trámite a autorizar.
4. Cargo: Permite dar prioridad al documento dependiendo del cargo anotado.
5. Estatus: Permite conocer si el trámite está dentro o fuera del rango de tiempo estimado para su aprobación.
6. Ver: Despliega una pantalla con toda la información del documento seleccionado.
7. Firmar: Botón para colocar la firma digital en el documento. Ninguna persona puede firmar dos veces en un mismo documento.
8. Rechazar: Botón que despliega los numerales 9, 10, 11.
9. Motivo: Son botones rápidos para señalar y clasificar el motivo del rechazo. Los motivos cambian de acuerdo al rol asignado a la autoridad.
10. Justificar: Es un campo en blanco para detallar si es necesario el motivo del rechazo del documento.
11. Justificación completada: Botón de confirmación de que la justificación del rechazo está completa.
12. Aceptar: Botón que confirma que todas las acciones realizadas, las envía a las partes correspondientes en el sistema.

Gráfico No. 70

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Sistema de Talento Humano**  
**Reclutamiento y Selección**

# de Requisiciones por atender: Automático

- Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

Registro: 3 4 5 6

Colaborador entrante: 7

PERSONA SELECCIONADA 9

Frame2

Cédula: Celular:

Nombres: + Info

Apellidos: Cambiar

Teléfono:

Email:

Estado Civil: Hijos:

Contacto de Emergencia 8

Frame2

Teléfono: Celular:

Nombres: + Info

Apellidos: Cambiar

Email:

+ Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

+ Requisición No: Automático Ver Imprimir Requisición Fecha: dd / mm / aaaa

IMPRIMIR TODO 10 11 ACEPTAR

**Fuente:** Investigación realizada

1. Reclutamiento y Selección: Facilita el orden de las requisiciones en proceso y permite un registro correcto y claro sobre la persona seleccionada.

2. Requisiciones por atender: Campo automatizado, resume el total de requisiciones pendientes por completar.
3. No. de Requisición: Se conserva el número de requisición asignado en la elaboración de la requisición hasta terminar la gestión en el sistema.
4. Ver: Botón que permite abrir una pantalla con la información de la requisición.
5. Imprimir Requisición: Imprime la requisición sin necesidad de abrir la ventana.
6. Fecha: Registro automático de la fecha en que se ha asignado la persona a contratar.  
Sincronizada con el botón #9
7. Datos del Colaborador entrante: Información general de la persona seleccionada a contratar.
8. Contacto de Emergencia: Información de una persona de contacto en caso de alguna emergencia de la persona entrante.
9. Persona Seleccionada: Botón que da por terminada la selección y envía la información a contratación.
10. Imprimir Todo: Imprime todas las requisiciones en proceso.
11. Aceptar: Guarda y redirecciona todo lo realizado a las partes predeterminadas.

Gráfico No. 71

## REGISTRO DE CONTRATACIÓN

The screenshot displays a web application interface for human talent management, specifically for the hiring process. The interface is titled 'Sistema de Talento Humano' and 'Registro de Contratación'. It features a top navigation bar, a main content area with various input fields and buttons, and a bottom section for printing and accepting. Numbered callouts (1-13) highlight specific elements:

- 1: Window title bar.
- 2: '# de Contrataciones por atender: Automático'.
- 3: 'Requisición No: Automático'.
- 4: 'Fecha: dd / mm / aaaa'.
- 5: 'Código del Contrato' input field.
- 6: 'Fecha de Ingreso del Colaborador' dropdown menu.
- 7: 'Colaborador entrante:' label.
- 8: 'Cédula: Automático'.
- 9: 'Celular: Automático'.
- 10: 'CONTRATACIÓN REALIZADA' button.
- 11: 'BUSCAR NUEVO CANDIDATO' button.
- 12: 'IMPRIMIR TODO' button.
- 13: 'ACEPTAR' button.

The interface also includes a 'Registro:' section, a 'Contrato:' section, and a 'Frame2' section containing 'Nombres' and 'Apellidos' fields. There are also buttons for 'Ver', 'Imprimir Requisición', and 'Cambiar'.

Fuente: Investigación realizada

1. Registro de Contratación: Facilita el proceso de contratación al proveer una información clara, permite tener un registro del documento elaborado gracias a la codificación asignada por el Estado.
2. Contrataciones por atender: Campo automatizado, resume el total de contrataciones pendientes por realizar.
3. No. de Requisición: Se conserva el número de requisición asignado en la elaboración de la requisición hasta terminar la gestión en el sistema.
4. Fecha: Registro automático de la fecha en que se ha asignado la persona a contratar. Sincronizada con el botón #10
5. Código del Contrato: Campo en blanco para llenar con el código asignado por el MRL.
6. Fecha de Ingreso: sirve para confirmar la fecha de inicio del contrato y comienzo de funciones del colaborador.
7. Datos del Colaborador entrante: Información general de la persona seleccionada a contratar.
8. + Info.: Despliega toda la información de la persona seleccionada.
9. Cambiar: En caso de haber algún error permite modificar la información en los campos que sean necesarios.
10. Contratación Realizada: Botón que da por terminada la contratación y envía la información a documentación en trámite.
11. Buscar nuevo candidato: Borra la información del candidato seleccionado y regresa la requisición a reclutamiento.
12. Imprimir Todo: Imprime todas las requisiciones en proceso.
13. Aceptar: Guarda y redirecciona todo lo realizado a las partes predeterminadas.

Gráfico No. 72

## MONITOREO DE ROTACIÓN

**1** Sistema de Talento Humano  
Monitoreo de Rotación de Talento Humano

**2** Entrantes: Salientes: **3** Fecha: dd / mm / aaaa

Notificaciones Pendientes: Automático Automático

**4** **5** **6** **7**

Colaborador Entrante: Estatus:

Automático Automático Ver Aceptar

Justificación:

**8**

Automático Automático Ver Aceptar

Automático Automático Ver Aceptar

Automático Automático Ver Aceptar

**9** **6** **10** **11**

Colaborador Saliente: Estatus:

Automático Automático Ver Notificar Cancelar

Justificación:

**8**

Automático Automático Ver Notificar Cancelar

Automático Automático Ver Notificar Cancelar

Automático Automático Ver Notificar Cancelar

**12** MENÚ

**Fuente:** Investigación realizada

1. Monitoreo de Rotación: Permite dar la gestión respectiva de las entradas y salidas de talento humano.

2. Notificaciones pendientes: Resume el total de notificaciones entrantes y salientes por atender.
3. Fecha: Registro automático de la fecha en que se ha dado gestión al trámite. Sincronizada con el botón Aceptar o Notificar.
4. Colaborador Entrante: Registro Automático del nombre de la persona previamente registrada por Selección.
5. Estatus: Permite conocer si el trámite está dentro o fuera del rango de tiempo estimado para su aprobación.
6. Ver: Botón que permite abrir una pantalla con la información del colaborador, y/o la requisición o notificación.
7. Aceptar: Confirma el ingreso de la información del Colaborador entrante al Sistema de Nómina.
8. Justificación: Campo que aparece si en el sistema se ha registrado información adicional importante a tener en cuenta.
9. Colaborador Saliente: Notificación de la persona saliente de la organización por su Supervisor o Jefe respectivo.
10. Notificar: Autoriza y da inicio al trámite de desvinculación de personal.
11. Cancelar: Elimina la notificación en caso de que se presente algún cambio imprevisto.
12. Menú: Botón que cierra la ventana y regresa al menú de talento humano # 2



## Gráfico No. 73

## CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

**Sistema de Talento Humano**  
**Control de la Documentación y Legalización**

**1** **2** **3** **4** **5** **6** **7**

Contrato No: **3** Colaborador Entrante: **Automático** Alerta: **Automático** # Reprocesos: **9**

Estatus: **Automático** Fecha de Legalización: **8**

**2** **3**

Finiquito No: **3** Colaborador Saliente: **Automático** Alerta: **Automático** # Reprocesos: **9**

Estatus: **Automático** Fecha de Legalización: **8**

**10** **10**

**Resumen Contratos:**

Total En Proceso: **#**  
Total En Espera de Firmas: **#**  
Total En Cita: **#**

**Resumen Finiquitos:**

Total En Proceso: **#**  
Total En Espera de Firmas: **#**  
Total En Cita: **#**

**11** **12** **13**

IMPRESOR  
ACEPTAR  
CANCELAR

Fuente: Investigación realizada

1. Control de la Documentación: Ventana que permite registrar el avance y monitorear la documentación en proceso de legalización.

2. Contrato No. y Finiquito No. Lista en base a la numeración definida por el MRL registrada en pasos previos.
3. Colaborador Entrante o Saliente: Nombres y Apellidos de los Colaboradores de acuerdo al código de documento asignado.
4. Estatus: Permite conocer en qué etapa se encuentra el trámite.
5. Siguierte: Permite cambiar de acuerdo a los pasos establecidos el estatus del trámite.
6. Cambiar: En caso de alguna equivocación se despliega la lista de pasos para su corrección.
7. Fecha de Legalización: Permite estar pendiente de la fecha a la cual el documento debe ser presentado en el MRL para su legalización.
8. Alerta: Aparece una vez que ha pasado la fecha de legalización y no se ha recibido notificación de su estatus.
9. # de Reproceso: Contador del número de veces que el proceso ha vuelto a hacerse para la misma persona.
10. Resumen: Muestra el resumen del total de documentos en trámite clasificados según la fase en la que se encuentran.
11. Imprimir: Botón que efectúa la impresión de ambas listas (contratos y finiquitos) junto con su estatus y demás información.
12. Aceptar: Guarda, actualiza en el sistema los cambios realizados y regresa al menú de talento humano # 2.
13. Cancelar: Botón que cierra la ventana, elimina los cambios realizados y regresa al menú de talento humano # 2.

Gráfico No. 74

## ORDEN DE PAGO

**Sistema de Talento Humano**  
**Orden de Pago**

**ORDEN DE PAGO**

**Datos Generales:**

Fecha de Elaboración: dd / mm / aaaa

Sociedad: Automático

**Datos del Beneficiario:**

Nombre: Automático

RUC / Cédula: Automático

**Contabilización:**

Tipo:	Código Id.	Cuenta	Valor
Cuenta	Automático	Automático	\$ \$\$\$ \$.\$\$,ss

Valor: Automático

Forma de Pago:

**Justificación de Pago:**

Automático

**Firma Responsable**

**Firma Autorización 1**

**Firma Autorización 2**

**Recepción de Orden**

**ACEPTAR**

**CANCELAR**

**Fuente:** Investigación realizada

1. Orden de Pago: Formulario para la gestión de las órdenes de pago de los finiquitos.

2. Datos Generales: Campos llenados automáticamente según el día de elaboración y la sociedad elegida.
3. Empresa: Botones que determinan la sociedad de la cual sale el empleado y cambian a la codificación respectiva de la contabilización.
4. Datos del Beneficiario: Información colocada automáticamente según la notificación en proceso.
5. Contabilización: Campos llenados automáticamente según los botones de la empresa.
6. Valor: Campo en blanco para texto numérico, sirve para establecer el monto del finiquito.
7. Valor: Campo automático, transforma el valor numérico antes señalado en texto para conocer exactamente el monto a pagar.
8. Forma de Pago: Lista desplegable con dos opciones: Cheque o Efectivo.
9. Justificación de Pago: Campo automático predeterminado que resume la información anterior.
10. Firma de Responsable: Firma Digital que se coloca cuando se da clic en el botón Aceptar.
11. Firma de autorización. Firmas que se colocan posteriormente por las personas autorizadas.
12. Recepción de Orden: Firma manual de la persona que ha recogido el cheque o efectivo en tesorería.
13. Aceptar: Botón que da por terminado el formulario y envía la información para su respectiva autorización y luego a tesorería para su gestión.
14. Cancelar: Cierra la ventana sin guardar la información y sin enviarla.

**Fuente:** Investigación realizada

1. Agenda de Citas: Agenda diseñada para los abogados que prioriza según las citas próximas a legalizar y permite señalar la situación de cada documento a cargo.

2. Buscador: Sirve para buscar algún documento de manera rápida bajo cualquiera de los campos disponibles en las listas.
3. Listas: Contiene la información de todos los documentos por legalizar o por notificar su estatus tanto de contratos como de finiquitos.
4. Legalizado: Botón que se activa una vez que ha pasado la fecha de legalización. En caso de dar clic, el documento debe ser enviado inmediatamente a RR.HH.
5. Cita: Botón que se activa una vez que ha pasado la fecha de legalización. Al dar clic notifica que se necesita una nueva cita y se debe señalar el motivo.
6. Nuevo: Botón que se activa una vez que ha pasado la fecha de legalización. Al dar clic notifica que se necesita un nuevo finiquito o contrato y se debe señalar el motivo.
7. Motivo: Contiene botones rápidos para señalar los motivos más comunes de reprocesos.
8. Imprimir: Imprime bajo el mismo diseño ambas listas de contratos y finiquitos.
9. Exportar a Excel: En caso de querer la información para algún otro escenario se puede exportar las listas a Excel.
10. Aceptar: Guarda y actualiza la información en el sistema.
11. Cancelar: No registra los cambios realizados, mantiene la información inicial y regresa al menú de talento humano # 2.

Gráfico No. 76

## CUADRO DE INDICADORES

The screenshot shows a software interface for the 'Sistema de Talento Humano' (Human Talent System). The main window is titled 'Cuadro de Indicadores' (Indicators Dashboard). It features a top menu bar with a 'MENÚ' button and a '12' indicator. The main area contains a grid of indicator cards. Each card has a 'Descripción:' field, a 'Resultado:' field, and an 'Ampliar' button. The cards are numbered 1 through 12. Card 1 is the title bar. Card 2 is 'CONTRATACIÓN'. Card 3 is 'LIQUIDACIÓN'. Card 4 is 'Desde:'. Card 5 is 'Hasta:'. Card 6 is 'EXPORTAR A EXCEL'. Card 7 is 'IMPRIMIR'. Card 8 is 'Indicador # 8'. Card 9 is 'Indicador # 9'. Card 10 is 'Indicador # 10'. Card 11 is 'Indicador # 11'. Card 12 is 'Indicador # 12'.

**Fuente:** Investigación realizada

1. Cuadro de Indicadores: Ventana que contiene los indicadores de ambos procesos los cuales se actualizan automáticamente con cualquier cambio en el sistema.

2. Contratación: Botón que activa los indicadores del proceso de Contratación
3. Liquidación: Botón que activa los indicadores del proceso de liquidación.
4. Desde y Hasta: Botones para seleccionar desde cuándo y hasta cuándo se analizan los indicadores.
5. Exportar a Excel: Exporta a Excel los resultados de los indicadores en pantalla.
6. Imprimir: Imprime los indicadores en pantalla.
7. Indicador: Señala el nombre del indicador.
8. Gráfico: Gráfico que señala la evolución del indicador en el transcurso del tiempo marcado.
9. Descripción: Indica una breve descripción del propósito del indicador.
10. Resultado: Campo automático del resultado promedio del indicador.
11. Ampliar: Amplía la pantalla del indicador para tener una mejor visualización del mismo.
12. Menú: Cierra la ventana y regresa al menú de talento humano # 2.



Gráfico No. 77

## INDICADOR AMPLIADO

Indicador # \_\_\_\_

Desde: \_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

IMPRIMIR

REDUCIR

MENÚ

Sistema de Talento Humano

Cuadro de Indicadores

**Fuente:** Investigación realizada

1. Cuadro de Indicador Ampliado: Ventana que contiene al indicador del cual se requiere visualizar con más detalle.

2. Indicador: Señala el nombre del indicador.
3. Desde y Hasta: Botones para seleccionar desde cuándo y hasta cuándo se analizan los indicadores.
4. Gráfico: Gráfico que señala la evolución del indicador en el transcurso del tiempo marcado.
5. Límite Superior: Señala el máximo establecido por la organización para el indicador junto a su medida.
6. Límite Inferior: Señala el mínimo establecido por la organización para el indicador junto a su medida.
7. Promedio: Señala el promedio para el indicador de acuerdo a los límites establecidos.
8. Resultado: Campo automático del resultado promedio del indicador.
9. Descripción: Indica una breve descripción del propósito del indicador.
10. Imprimir: Imprime los indicadores en pantalla.
11. Reducir: Reduce la pantalla del indicador para observar todos los indicadores del proceso.
12. Menú: Cierra la ventana y regresa al menú de talento humano # 2.

Gráfico No. 78

HISTORIAL DE LA DOCUMENTACIÓN

1

Sistema de Talento Humano  
Control de la Documentación y Legalización

Historial de Documentación Legalizada

2

Desde:  Hasta:

3

BUSCAR

4

Contrato No:

5

EXPORTAR A EXCEL

Finiquito No:	Nombres:	Apellidos:	Cédula:	Estatus:	Fecha de Legalización:	# Reprocesos:
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático
Automático	Automático	Automático	Automático	Legalizado	dd/mm/aaaa	Automático

6

IMPRIMIR

7

MENÚ

Fuente: Investigación realizada

1. Historial de Documentación: Contiene el listado de la documentación legalizada como respaldo en caso de que la documentación se extravíe y se pueda solicitar una copia certificada del documento faltante.
2. Desde y Hasta: Botones para seleccionar desde cuándo y hasta cuándo se quiere visualizar la documentación legalizada entre esas fechas.
3. Buscador: Sirve para buscar algún documento de manera rápida bajo cualquiera de los campos disponibles en las listas.
4. Listas: Contiene la información de todos los documentos legalizados tanto de contratos como de finiquitos.
5. Exportar a Excel: En caso de querer la información para algún otro escenario se puede exportar las listas a Excel.
6. Imprimir: Imprime bajo el mismo diseño ambas listas de contratos y finiquitos.
7. Menú: Cierra la ventana y regresa al menú de talento humano # 2.

## Gráfico No. 79

### CONTROL DE ACCESOS

1

**Sistema de Talento Humano**  
**Control de Accesos**

X

2

3

4

5

**Accesos al Sistema:**  
☐ Menú 1    ☐ Menú 2    ☐ Master Control  
☐ Autorizaciones    ☐ Redimiento y Selección    ☐ Documentación    ☐ Indicadores  
☐ Talento Humano    ☐ Contratación y Liquidación    ☐ Agenda    ☐ Historial

**Cargo:**   
**Departamento:**

6

7

8

9

Colaborador:	Área:	Departamento:	Accesos:	Nombre de Usuario:	Clave:	
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">11</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">12</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>
Bloqueado	Bloqueado	Bloqueado	<input type="radio"/> Menú 1 <input type="radio"/> Menú 2 <input type="radio"/> Master Control	Bloqueado	Bloqueado	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">VER FIRMA</div></div>

13

14

15

16

**Fuente:** Investigación realizada

- Control de Autorizaciones: Registro, control y acceso de quienes pueden utilizar el sistema y hasta qué punto.

2. Agregar Usuario: Despliega los campos del 3 al 8 para el ingreso y acceso de una nueva persona.
3. Acceso al Sistema: Despliega las tres divisiones más importantes en las cuales está construido el sistema. El acceso al Menú # 2 hay como limitar su acceso señalando los campos inferiores.
4. Colaborador y Cargo: Campos en blanco de ingreso manual.
5. Área y Departamento: Listas desplegables para una correcta clasificación de la persona en la estructura.
6. Adjuntar Firma: Se ingresa la imagen de la firma digital del colaborador.
7. Aceptar: Guarda y actualiza el sistema; a partir de este momento la persona ingresada tiene acceso al sistema.
8. Cancelar: Borra toda la información de los campos de ingreso del nuevo usuario.
9. Lista: Muestra la lista completa de las personas con acceso al sistema.
10. Ver Firma: Permite visualizar la firma en caso de que se lo requiera.
11. Cambiar: En caso de haber un cambio, la información pasa a los campos de agregar usuario para realizar el cambio y guardar cuando se da clic en Aceptar.
12. Eliminar: En caso de que la persona salga de la empresa se puede eliminar su acceso al dar clic en el botón. Todo lo realizado por la persona en el sistema no desaparece.
13. En caso de realizar un ingreso de varias personas se puede importar la información a través de Excel, salvo la firma que debe realizarse de forma individual.
14. En caso de que se requiera se puede exportar a Excel la lista de personas autorizadas. Las firmas no se exportan por tema de seguridad.
15. Guardar: Confirma que las acciones realizadas son correctas, se guarda y actualiza el sistema.

16. Cancelar: Elimina los cambios realizados, cierra la ventana y regresa al menú de talento humano # 2.

**ANEXO No. 04**

**ENCUESTA SOBRE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS**



## Gráfico No. 80

# ENCUESTA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.

## Encuesta al área de Recursos Humanos de Industria de Alimentos S.A.

**Objetivo :** Determinar los factores positivos y negativos dentro del área de Recursos Humanos en Industria de Alimentos S.A.

**Justificación:** La información obtenida permitirá respaldar la situación actual del caso de estudio realizado.

**Tema de Disertación:** Propuesta de mejoramiento del proceso administrativo de legalización de contratos y finiquitos en una Industria de Alimentos S.A.

ENCUESTA ANÓNIMA

Fecha de Elaboración:

Situación en Recursos Humanos en Industria de Alimentos S.A.	Importancia				Clasificación				Calificación		Observaciones:
					Externas		Internas		Externa	Interna	
	Alta	Media	Baja	Ninguna	Oportunidades	Amenazas	Debilidades	Fortalezas	Del 0,00 al 1,00 (Sumatoria máx. = 1)		
Sistema para la administración y control de trámites								0	0		0
Servicios prestados por las instituciones nacionales para los trámites						0	0	0		0	0
Capacitación del Personal									0		0
Reputación							0	0		0	0
Proceso de legalización de documentos									0		0
Nuevas instituciones de control y de auditorías							0	0		0	0
Información sobre los trámites legales									0		0
Outsourcing							0			0	0
Sanciones legales laborales							0			0	0
Conocimiento sobre el trámite individual del personal									0		0
Herramientas de trabajo									0		0
Sistemas informáticos diseñados por Empresas de software										0	0
Personal con conocimiento legal laboral									0		0
Imagen y credibilidad de Industria.							0	0		0	0
El flujo de actividades para gestionar la documentación									0		0
Nuevas herramientas digitales para procesos y servicios						0				0	0
Comunicación									0		0
Demandas laborales										0	0
Recursos materiales									0		0
Imposiciones por parte del Estado							0	0		0	0
Total											0

Comentarios y Sugerencias:


**Fuente:** Investigación realizada